هواجس
مديرٍ فذّ

هواجس مدير فَذّ

الأنظمة الأربعة الأساسية
لجعل أية مؤسسة عالمية الطابع

باتريك لينسيوني

مؤلف المغريات الخمس
للمدير التنفيذي العام

تعريب
عبد الله كامل عبد الله

مكتبة العبيكان

Original title:
OBSESSIONS OF AN EXTRAORDINARY EXECUTIVE
by Patrick Lencioni

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia
الطبعة العربية الأولى 1422 هـ ـ 2001م
ISBN 9960-20-880-X

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ليـنـسيوني، باتريك
هواجس مدير فذّ ـ تعريب: عبد الله كامل عبد الله
208 ص، 14,5 × 21 سم
ردمك: ISBN 9960-20-880-X
1 ـ إدارة الأفراد 2 ـ الرؤساء والمديرون أ ـ عبد الله كامل عبد الله (تعريب) ب ـ العنوان
ديوي 658,3 0221 ـ 22 رقم الإيداع: 0221 ـ 22
ردمك: ISBN 9960-20-880-X

المحتوى

الجزء الأول: الم غرين	15
المنافس	17
الاستكشاف	20
الجزء الثاني: التــاريخ	23
مديران تنفيذيان	25
عيد الغطاس اليائس	28
ممارسة	31
البواب..	34
نائم على البوابة	36
سوء تكيُّف	43
تردّد	47
مواجهة	51
الفيروس	55
إصلاح الأسوار	57
خارج الموقع	60
ميدوود	63

يوم تصفية الحساب 73
استجابة بمقدار معلومات راجعة 360° 80
الحل 88
ماء بارد 91
لحظة صدق 94
الجزء الثالث: فرصة غرين 101
إعادة التعارف 103
اتصال 106
النظام الأول 111
النظام الثاني 118
النظام الثالث 124
النظام الرابع 131
الإدراك 144
الجزء الرابع: القرار 147
القرار 149
علم أبيض 151
خاتمة 153
الصحة التنظيمية 155
وضع الأنظمة في التطبيق 157
خلاصة وتقويم ذاتي 157
كلمة شكر 202
حول المؤلف 204

الى جويل المدرّب والقائد بكل معنى الكلمة

(1983 - 1959)

هواجس
مدير فَذّ

لقد قال منتقدو ريتش أوكينور إنه كان محظوظًا واعتقد آخرون أن لديه موهبة طبيعية للإدارة والقيادة.

إنهم بذلك علموا القليل، وفاتهم الكثير.

مقدمة

«إذا كان كل شيء هامًا في نظرنا،

فمعنى ذلك أن ليس هناك شيء ذو أهمّيّة»

لن يفهم قوة هذا القول إلاً امرؤ يقود منظمة، سواء أكانت شركة متعدّدة الجنسية، أم دائرة في شركة أكبر، أم مشروعاً صغيراً للمقاولات، فإن كل شركة تسبب لقائدها إرباكات وهموماً أكثر مما يستطيع شخص واحد معالجته. وبالطبع، فإن المفتاح لإدارة هذا التحدي، هو التعرف على عددٍ معقول للقضايا التي سيكون لها أكبر قَدْرٍ من التأثير على نجاح شركتك، وبعد ذلك تُمضي معظم وقتك تفكّر في هذه القضايا، وتتحدّث عنها، وتعمل على حلّها.

ولكن ما هذه القضايا؟ قبل أن تعيّنها، من المهم أن تفهم ما الضروري بشكل أساسي للنجاح التنظيمي؟

إنني أؤمن أن جميع الشركات الناجحة تشترك في خاصّتي: النشاط والازدهار. وتبرهن الشركة على أنها نشطة، برسم

استراتيجيات بارعة، وخطط تسويق ومقوّمات إنتاج ومخططات مالية، تؤدي إلى نتائج تنافسية أمام منافسيها. وتبرهن على أنها مزدهرة بإقصاء المناورات والاضطراب، مما يؤدي إلى معنويات أسمى وإعادة تنظيم أقل وإنتاجية أعلى. وعلى قدر أهمية هاتين النقطتين، فقد وجدتُ أن معظم المديرين يمضون جُلّ وقتهم وطاقتهم في العمل على جعل شركاتهم أكثر نشاطًا مع جهد قليل نسبيًا موجَّه لجعلها أكثر ازدهارًا. وهذا مفهوم إذا أخذنا بعين الاعتبار التركيز السائد لمدارس الأعمال ووسائل إعلام الأعمال. وعلى أي حال فهذا أمر يدعو للأسف عندما يتأمّل المرء في الخواص القوية والفريدة للازدهار التنظيمي.

أولاً: إن للشركات المزدهرة أساليبها لتكون أكثر نشاطًا، وحتى لو كانت أفكارها أدنى مؤقتًا من منافسيها، فإنها تكون، عادة، متواضعة وفعالة إلى الحد الذي تتعرّف فيه على نواقصها وتجري التغييرات في خططها قبل فوات الوقت. ومن جهة أخرى، فإن العديد من الشركات المنسية والمجهولة تلاشَتْ مميزاتها الفكرية نتيجة الصراع الداخلي، والافتقار للوضوح، ولمشكلات أخرى تُبْتَلَى بها الشركات غير المزدهرة.

ثانيًا: إن الشركات المزدهرة أقل عرضة للمشكلات التي تواجه الشركات غير المزدهرة، بشكل ملحوظ. فخلال الأزمات، على سبيل المثال، فإن الموظفين يبقون على ولائهم للشركة المزدهرة، ويستمرون فيها مدة أطول، حيث يحققون نتائج تنافسية.

أخيرًا ـ وهذه نقطة حسّاسة ـ فلا أحد، عدا مدير الشركة، يمكنه أن يجعلها مزدهرة. وغالبًا ما يفوّض المديرون التنفيذيون المسؤولية بنجاح بالنسبة للاستراتيجية، والتكنولوجيا والتسويق والمالية لمرؤوسيهم المباشرين، فإنهم لا يتخلون عن مسؤوليات الرفاهية الثقافية لشركاتهم إلى أي شخص عداهم.

وهكذا فبقدر ما يبدو غريبًا، فإنه من المهم أن يركّزوا على جعل شركاتهم مزدهرة أكثر من جعلها ناشطة.

ولكن لا تسيئوا فهمي. لم أقل إن موضوعات كالاستراتيجية وإبداعات الإنتاج والتسويق غير هامَّة. فهي حقًّا حسّاسة وتستحقّ قَدْراً أكبر من الوعي من الفريق التنفيذي. وإنما لأن هذه الموضوعات تتلقّى قَدْراً غير مناسب من المديرين التنفيذيين الأذكياء وحسني النية الذين لا يستطيعون، بطريقة أو بأخرى، أن يجدوا الوقت والمقدرة للتركيز على جعل شركاتهم مزدهرة.

لماذا يحدث هذا؟ لأن الازدهار التنظيمي يصعب قياسه نسبيًّا، وحتى إنه من الصعب تحقيقه. إنه يبدو سهلاً بالنسبة للمديرين التنفيذيين الذين يفضلون الأساليب الكمية والموثوقة في إدارة شركاتهم؛ كما إنه أيضًا يتطلّب زمن قيادة أطول للإنجاز مما تتطلبه التكنولوجيا، أو الاستراتيجيا والتسويق.

ولكن ربما كان الأكثر أهمية من كل هذا، أن الازدهار التنظيمي غالبًا ما يُهمل، لأنه يتطلب مواجهة حقائق السلوك البشري الذي

يغري بتجنبه حتى أكثر المديرين التنفيذيين التزامًا. إنه يتطلب مستويات من النظام والشجاعة لا يرغب في اعتناقها إلاً المدير التنفيذي الاستثنائي حقًّا.

إن هدف هذا الكتاب، هو مساعدة المديرين التنفيذيين على فهم البساطة الملطفة، وقوة الازدهار التنظيمي والخطوات الأربع الفعالة التي تسمح لهم بتحقيقها. إنه يبدأ بقصتين لشركتين، واحدة مزدهرة تحارب فيروسًا محتملاً، وأُخرى غير مزدهرة تبحث بيأس عن العلاج.

إن هذا العمل هو قصة، وأي تشابه مع الواقع أمر لا يمكن تجنُّبه.

الجزء الأول

ألم غرين

Green's Pain

المنافس

كان يمكن لثمانين مليون دولار على هيئة دخل سنوي أن تجعله سعيدًا، أو على الأقل لا يشعر بمرارة. ولكن ڤينس غرين Vince Green، المؤسِّس والمدير التنفيذي لاستشارات غرينتش Greenwich Consulting، لم يكن ليرضى حتى يتم الاعتراف بشركته، كشركة استشارية تكنولوجية رقم واحد في باي أيريا Bay Area. وفي الأيام العصيبة بخاصة كان يقول مازحاً: إنه سيكون سعيدًا حقًّا عندما يرى منافسته تلغراف بارتنرز Telegraph Partners ميتة.

لم يكن ذلك لأن شركة تلغراف كانت أكبر من شركة غرينتش حقًّا، لقد ضارعت شركة غرينتش شركة تلغراف في الدخل الفصلي من وقت لآخر. (بالرغم من أن أرباحها لم يكن يبدو عليها أنها تفعل ذلك).

وأكثر من الحرب المالية، فقد أزعج ڤينس وموظفيه أن غرينتش لم يكن يبدو أنها تربح أياً من المعارك المادية الملموسة. لقد اعتبرت

غرينتش دائمًا أثيرة لدى الصحافة المختصة بالأعمال التجارية. كان المحلِّلون الصناعيون يتودَّدون للعاملين فيها، وتحدث زبائن تلغراف بحماسة عن خدماتهم، حتى إنهم وقفوا بجانبهم في الأوقات الصعبة، ومع أن غرينتش حافظت بالتأكيد على نصيبها من الأعمال، فإن الاحتفاظ بالزبائن بدا وكأنه نضال دائم. ومن جهة أخرى، فإن الحياة بدت سهلة جدًّا لتلغراف.

وإذا كان هذا قد أزعج ڤينس، فإن المعركة من أجل الموظفين قد أثارت غضبه. فلم تكن تلغراف لتعمل بمثل هذا الجد، أو تنفق مثل هذا القَدْرِ من النقود في استخدام أشخاص جيِّدين. ومما زاد الأمور سوءًا، فقد بدا أن هناك دفق صغير ولكنه مستمر لترك العمال غرينتش والالتحاق بتلغراف، ولكن نادرًا ما كان التدفق في الاتجاه الآخر. وفي هذه الحالات القليلة عندما ترك المستخدمون تلغراف واتجهوا إلى غرينتش، فإنهم نادرًا ما مكثوا فيها أكثر من سنة.

ولربما كان المظهر الأكثر تهذيبًا، لكنه المُخبِط في علاقة المنافسة، والذي أبقى المديرين التنفيذيين لغرينتش مستيقظين وغاضبين طوال الليل، هو حقيقة، أن المدير التنفيذي لمؤسسة تلغراف ريتش أوكينور Rich A'counor نادرًا ما اعترف بغرينتش، في المقابلات الصحفية، أو الحديث في المؤتمرات، أو في أثناء حديثه مع الزبائن. وعندما قابل المدير التنفيذي لغرينتش عَرَضاً المدير التنفيذي لتلغراف في أثناء مناسبة صناعية، فإنه بدا غير مهتم تقريبًا

بشكل لا زيف فيه، بغرينتش، وغير مطلع على ما كان يعمله منافسه المباشر الأكبر.

ولربما كان هذا كله أقل إحباطًا لو لم تكن غرينتش قد استثمرت الكثير من الوقت والمال في التقصي عن منافستها؛ فمن المقابلات مع موظفين سابقين في تلغراف، إلى أعمال ثانوية من التجسس الثانوي المشترك، جمعت غرينتش كمًّا كبيرًا من المعلومات من منافستها بقَدْرِ ما جمعت عن أي من زبائنها الخاصين. ومع ذلك، فإن أي من وسائل المراقبة هذه لم تقدّم شيئًا يمكن أن تستخدمه غرينتش، حتى الآن.

الاستكشاف

كجزء من رغبته لفهم سر نجاح تلغراف، دعا ڤينس غرين بين حين وآخر، أساتذة مختصين بالأعمال إلى اجتماعات معاونيه. وكان خبراء الاستراتيجية وأساتذة التسويق والقادة الماليون قد حلَّلوا ممارسات تلغراف، متنبهين إلى جميع المجالات التي اختلفت فيها تلغراف وغرينتش.

ومما أثار رعب غرين وفريقه أن هؤلاء الخبراء كانوا عادة يجدون فارقًا ضئيلاً بين استراتيجيات العمل للشركتين المتنافستين. فكلتا الشركتين استخدمتا عمالاً من المدرسة ذاتها، ودفعتا أجورًا متشابهتين للعاملين لديهما (وفي الحقيقة فإن غرينتش دفعت أجورًا أعلى قليلاً)، واستثمرتا في السوق مقادير مالية متساوية؛ وكانت المخططات المالية التي استخدمتاها في إدارة العمل متشابهة إلى حدٍّ كبير؛ وحتى الأسعار التي كانت تُطلبُ من العملاء والخدمات التي تُقَدَّم لهم كانت متقاربة تقريبًا.

ومع كراهية غرين لنقص التبصر الذي يمكن كسبه من هؤلاء المحلّلين الذين يتقاضون أجورًا عالية، فإنه وافق على مضض على استخدام أستاذ في التطوير المؤسساتي المحلي ومستشار يقارن ثقافة الشركتين. في اليوم الذي حضرت فيه لتقديم النتائج التي توصلت إليها في الاجتماع الأسبوعي للجهاز التنفيذي، لم يكن غرين في وضع يسمح له بالإصغاء إلى الثرثرة النفسية عن أهمية رحلات المستخدمين وحفلات أيام العطل. لقد فوجىء إلى حدٍّ ما.

في الحال سيطرت المستشارة على اهتمام كل فردٍ جالس حول مائدة المؤتمرات: «بناء على المعلومات المتوافرة والبحث الذي قمت به، فإن هناك القليل مما هو مشترك بين غرينتش وتلغراف، الأمر الذي يجعل المقارنة صعبة».

ونتيجة لاندهاش غرين من السخف الظاهر لهذه الملاحظة، فقد كان غرين على وشك أن يوقف هذا العرض في الحال. ولكن قبل أن يتمكن من عمل ذلك، تابعت المستشارة القول: «إن هناك شيئًا بارزًا حول ثقافة تلغراف، لم أشاهده لدى أحد. إن قدرتهم على اجتذاب العملاء والمستخدمين والاحتفاظ بهم، والمحافظة على قاعدة ولاء لهؤلاء، لأمر مؤثر جدًا».

وقد حُصِرَ فريق غرينتش بين انفعالين قويين: شعور بالراحة لاكتشافهم أخيرًا مجرَّد نواة للتبصر التي يمكن أن تساعدهم على فَهْم تلغراف، وموجة من خيبة الأمل، لأن منافستهم قد جندت حتى الآنَ

نصيرًا معجبًا آخر. كان غرين مندفعًا لأن يدع الغيرة تطغى على رغبته في فهم منافسه. «إذًا ماذا يعملون بالضبط؟».

ومع أن المستشارة لم تتمكّن من التحقُّق من الأسباب الرئيسية للتعارض الثقافي، فإنها أمضت الساعة التالية تصف، ببساطة، المظاهر المتعدِّدة لثقافة تلغراف. «بوضوح، ليس هناك تقريبًا سياسات، قليل جدًّا من التحوُّل الإرادي، وقليل، نسبيًّا، من الدعاوى التي يرفعها المستخدمون الساخطون. حتى إن معظم المستخدمين السابقين الذين تحدثت معهم هاجموا ثقافة الشركة».

أصغى أعضاء الفريق التنفيذي بعناية، وطرحوا أسئلة، وكتبوا ملاحظات كما يفعل طلاب الجامعة قبل يوم من الامتحان النهائي.

وفي آخر الأمر اختتمت المستشارة ملاحظاتها: «جوهريًّا فإن لديهم مؤسسة جد مستقرَّة» ـ و«جاهدت لإيجاد الكلمة الملائمة» ـ «ومزدهرة جدًّا الأمر الذي يجعلهم محصنين ضد معظم التهديدات. هذا، وأكثر من أي شيء يعملونه، يبدو أنه هو الذي يقود نجاحهم ماليًّا، واستراتيجيًّا وتنافسيًّا. أتمنى لو أنني أعرف بالضبط كيف عملوا ذلك».

تكلَّم ڤينس لأوَّل مرَّة خلال ساعة. «وأنا كذلك». ووقف ولوَّح بيديه وتكلَّف ابتسامة ليقول للمستشارة شكرًا، وغادر الغرفة في الحال. لم يتمكَّن أحد من أن يعرف أنه في هذه اللحظة كانت لديه فكرة.

«الآن، أين وضعت رقم ذلك؟».

الجزء الثاني

التــاريخ

The History

مديران تنفيذيان

كان ريتش أوكينور وفينس غرين متشابهين في أوجه عديدة. فبالإضافة إلى كونهما مديرين تنفيذيين لأكبر شركتين استشاريتين في المنطقة فقد كانا جديرين بأن يُحَبَّا، وكانا رجلين مهذَّبين. وكانا كليهما لا يتطرَّق إليهما التعب، ومتنافسين عنيدين وزوجين ووالدين ملتزمين.

كما تصادف أنهما تلقيا تدريبهما في مدرسة يو. سي. بيركلي U.C. Berkeley's للأعمال في وقت واحد. وكان ڤينس قد عمل في شركة استشارات إدارية عالية المستوى قبل التحاقه بمدرسة الإدارة. وفي أثناء السنتين اللذين أمضاهما في بيركلي تابع البورصة بشغف، وحافظ على اتصاله بزملاء العمل، وقرأ الكثير من تقارير المحلّلين التي وصلت إلى يديه. وتخرَّج بمرتبة تقارب القمة في صفِّه.

ونال ريتش أيضًا درجات مؤثرة، ولكنه احتفظ بمظهر منخفض نسبيًا في عملية التقدم. فلكي يكسب نقودًا إضافية، عمل في

المطاعم، وأعطى دروسًا خاصة للطلاب الذين لم يتخرَّجوا بعد، وكثيراً ما تردَّد على مختبر عِلْم النفس حيث تعمل الفتاة التي ستكون زوجته فيما بعد. ولأن ريتش كان يمضي وقتًا طويلاً بعيدًا عن مدرسة إدارة الأعمال، فإنه لم يُقِمْ علاقات حميمية مع رفاق الصف كما فعل معظم الآخرين.

عندما قرَّر ڤينس البدء بشركته الاستشارية بعد أن أنهى دراسته ببضع سنوات، فإن أحدًا لم يفاجأ. وعندما قام ريتش بالشيء ذاته، بعد ذلك بعامين، لم يأبه أحد بذلك.

لقد كان توقيت الدخول إلى الاستشارات التكنولوجية مثاليًا، وخلال السنوات الثلاث الأولى للعمل نمت الشركتان بشكل مثير. واعتقد كل من المديرين التنفيذيين أن نجاحه كان نتيجة للعمل الشاق والقليل من الحظ والاهتمام المذهل للجزئيات في شركته الخاصة.

وقد تلقَّى كلاهما تقارير منتظمة عمليًا عن كل عملية استشارية قامت بها شركته. وعرفا أين صرف كل دولار، والمبلغ الذي يدين به كل عميل وأي المنافسين يقدم عرضًا وعلى أي المشاريع.

في هذه الفترة تطوَّرت بين ريتش وفينس علاقة ودِّية عن بُعد. ومع أن كلا المتنافسين كان يحترم الآخر، فقد عرف كل منهما أن الآخر سيكون مسرورًا إذا أخذ عمله منه حين فَقْدِ قضائِهِ وتقدمه. ولذا فقد كانا مصممين على أن لا يفقدا الإثارة والتميُّز.

لم تُرجِّحْ كِفَّةُ أي من الشركتين وتقاسمتا الكثير من الأضواء المحلية البادية للعيان عندما تعلق الأمر بالاستشارة. وقد أحبَّ ڤينس أن يقول: إن شركتيهما حافظتا على درجة من التوازن، الأمر الذي جعل التعايش بينهما مُمكنًا، بل ممتعًا.

حتى تغيَّر شيء ما!!

فجأة بدأت تلغراف تتفوَّق على منافستها. وقبل أن يعرف ڤينس ماذا يحدث وجد نفسه مُحْبَطًا نتيجة عدم قدرة شركته على المنافسة في الكثير من الموضوعات. والذي لم يفهمه في ذلك الوقت هو أنه بالرغم من جميع أوجه الشبه بينهما، فإنه وريتش أوكينور أصبحا مديرين مختلفين تمامًا.

عيد الغطاس اليائس

بينما كان ريتش جالسًا وحيدًا في مكتبه في المنزل ليلاً، فكَّر في بيع شركته المحبوبة ذات السنوات الثلاث.

كان على وشك أن ينهار تحت ضغط محاولة الموازنة بين أُسرته وشركته الناجحة التي تتطلَّب الكثير من العمل. ولقد بدا أنه بانصرام كل شهر كان هناك الكثير الذي يجب معرفته: تحليلات المنافسة، والتقدم التكنولوجي، والتوجهات الصناعية، وتحديثات العملاء، والقليل من الوقت للإطلاع عليها جميعها. ولكن ريتش كان يباهي بأنه يعرف شركته من الداخل والخارج، وقد وجد دائمًا طريقه للبقاء على رأس ما كان يجري في تلغراف.

وقد بدأت الأشياء تتكشف عندما أخفق مرة ثالثة على التوالي في لعبته ليتل ليبج Little League. لقد بدأ هو وزوجته يفقدان الصبر فيما يتعلق ببرنامج المواعيد الذي لا يمكن التحكم به، ومع أنه بذل جهدًا كبيرًا في محاولته، إلاَّ أن ريتش لم يتمكَّن من رؤية فرج قريب. لقد

بدا أن بيع الشركة مباشرة عمل يتطلَّب جهدًا أقل، وهو الطريق الوحيد لتخفيف الضغط عنه وعن أُسرته.

ولكن الشركة كانت قد أصبحت جزءًا هامًا في حياة ريتش، حيث لم يكن قادرًا على ضغط زناد البيع. لذا فقد صمَّم على محاولة القيام بتجربة. سوف يلزم نفسه مدة ثلاثة أشهر بالعمل خمسين ساعة أسبوعيًا. وهذا أقل بكثير من السبعين ساعة المعتادة. الأمر الذي سيوفِّر لريتش الكثير من الوقت للاهتمام بأُسرته. وإذا ما ظهرت على الشركة علامات الإخفاق في نهاية المدة التي حدَّدها للتجربة، فأنه سيُتِمُّ عملية البيع.

لقد ناضل طوال الشهر الأول، فغالبًا ما أحضر عملاً إلى المنزل منتهكًا ميثاقه الشخصي. وكان ريتش يحاول أن ينجز المسؤوليات ذاتها في وقت أقل، ولكن بدا أنه يتخلَّف ويتراجع. وقد كان كل من أُسرته وجهازه الإداري غير سعيدين بهذا التغيير الذي كان من الأمور التي لم يفهموها.

بعد ذلك، وفي أثناء ليلة أخرى طويلة ومؤلمة، وخلال وجوده في مكتبه المنزلي، قرَّر ريتش أن يغيِّر مهنته وشركته وحياته إلى الأبد.

عندما كان على شفا تسليم نفسه لفكرة التخلِّي عن الشركة، قرَّر القيام بمحاولة يائسة أخيرة للنجاح. فبدلاً من البحث في برنامجه

اليومي عن الأنشطة التي يمكن حذفها كل أسبوع، قرَّر ريتش أن يقلب سؤاله رأسًا على عقب. فكتب على قصاصة ورق سؤالاً بسيطًا:

ما الشيء الوحيد الذي أعمله ويهم الشركة حقًّا؟

حدَّق ريتش إلى السؤال ما يقرب من الساعة، ولم يصل إلى شيء.

وفجأة بدأ يضحك في سرِّه. حتى أنه تساءل عمَّا إذا كان الوضع يقوده إلى الجنون.

ولكن لم يكن شيء غير منطقي في الطريقة التي شعر بها. كان ضحكه مدفوعًا بأجزاء متساوية من السخف والبساطة والتبصر. وعندما اختمرت خطورة تقدمه المفاجيء، بدأ ريتش يكتب أفكاره على الورق.

بعد ما يقرب من ساعتين، كان ريتش قد تخلَّى عن هدفه في التعرف على مجال واحد للتركيز في مهنته. وبدلاً من ذلك جعله في أربعة أنشطة رئيسة، أربعة أنظمة. وهو ما خطه بأناقة على قصاصة ورق صفراء من الورق الرسمي. ووضعها في محفظته وأوى إلى فراشه، مع شعور بالإثارة والارتياح والأمل، لم يشعر به منذ أن أسَّس شركته قبل أربع سنوات.

ممارسة

عندما استيقظ ريتش في الصباح التالي، كان شعوره بالارتياح الذي أحسَّ به في الليلة السابقة قد تضاءل إلى حدٍّ ما. ولكنه عندما وصل إلى مقر عمله، أخرج الورقة الصفراء من محفظته وحدَّق إليها بضع دقائق وشعرَ أن اضطرابه بدأ يطفو على السطح في الحال تقريبًا.

ألقى ريتش بالقائمة الصفراء على مكتبه، لكنه لم يتوقَّف عن التفكير في الأنظمة الأربعة التي اكتشفها في الليلة السابقة. وطوال الصباحات القليلة التالية بدأ عمله باستعراض القائمة وإجراء التعديلات الضرورية في برنامجه اليومي. وبعد أسبوع واحدٍ فقط، بدأ تركيزه العقلي يتغيَّر بشكل مفاجيء.

وخلال أسابيع قلائل تالية، وجد ريتش نفسه يفكِّر قليلاً بمنافسه، وفقد الاهتمام بالكثير من واجباته السابقة، مثل مراجعة سجلات اللوائح الشهرية وتفاصيل النفقات. كان يغادر المكتب في

الساعة السادسة والنصف كل مساء ولا يأخذ معه الحقيبة المألوفة التي تتضمَّن التقارير ومواد أخرى للقراءة.

وأوكل ريتش أكثر فأكثر من المسؤوليات لمعاونيه الذين كانوا يخمِّنون احتمال تفكير مديرهم بالتخلِّي عن العمل.

ولكن سرعان ما بدا واضحًا لكلِّ واحدٍ أن ريتش كان أكثر اندماجًا في عمله مما كان عليه قبل نحو سنة. وبالرغم من إسناده مسؤوليات مختلفة إلى معاونيه، فإن اجتماعات ريتش أخذت مفهومًا جديدًا من الاستعجال والوضوح. وبعد بضعة أشهر فقط رأى معاونوه أسلوبه الإداري يتطوَّر نحو طريقة أسهل وأكثر تركيزًا.

في أثناء الاجتماعات كان ريتش يطرح أسئلة أكثر تحديدًا مما كانت عليه من قبل. لقد قاوم الإغراء بأن يغوص عميقًا في كل موضوع، حتى ولو كان الإغراء ما زال موجودًا، وربما كان الأكثر أهمية. ومن الجدير بالذكر أنه أمضى وقتًا أطول في الاستماع خلال اجتماعات المعاونين. وعندما كان يتحدَّث فجأة، فَلِكَيْ يعيد تركيز المجتمعين على الموضوع الذي بين أيديهم.

وبمضي العام، ازدهرت شركة تلغراف وأصبحت الأثيرة والمحبَّبة في ميدان الاستشارة التكنولوجية.

خلال هذا الوقت حافظ ريتش على برنامجه اليومي بشدة. ما عدا الزيارات العرضية للعملاء، الرسميات التي لا بدَّ منها للمدير التنفيذي، فقد كان كل شيء يقوم به يتعلَّق بواحد على الأقل من

الأنظمة التي دوَّنها «على الورقة الصفراء» كما كانت تُعرف من قبل بعض التنفيذيين في شركة تلغراف. وغالبًا ما مازحوا ريتش متهمين إياه بأنه مهووس بالقائمة. ولكن لم يكن أحد يتذمَّر منها.

ومن الممتع أن حفنة من الأشخاص كانوا على معرفة حقيقية بما تضمَّنته الصفحة الصفراء، وهذا أمر غريب لأن ريتش لم يتخذ أية خطوة لإخفائها أو إبقائها سرية للغاية. ولكن القلائل من الأشخاص سألوا عنها، وهكذا بقيت لغزًا، وكان هذا أمرًا جيِّدًا بالنسبة إلى ريتش، لأنه لم يكن أحد بحاجة إلى فهمها عداه.

وبالتأكيد فإنه لم يشك في أنها ستصبح برنامج العمل لمخطط موظف لتدمير الشركة.

البواب

من الوقت الذي بدأ فيه ريتش باستخدام الأنظمة المسجَّلة على ورقته الصفراء، كان يُضَيِّقُ باستمرار مجال مسؤولياته إلى مجموعة مركزية من الأنشطة. وكان أحد المجالات التي أصرَّ على الانشغال بها، والتي كان لها اتصال وثيق بكل واحدٍ من الأنظمة الأربعة توظيف الأيدي العاملة.

أكثر من ثلث ساعات عمل ريتش الخمس والخمسين، (فالخمسون ساعة لم تكن واقعية بالنسبة إليه) قضاها في مقابلة الأيدي العاملة المحتملة. وبشكل رئيس، أصرَّ على رؤية كل مرشَّح اجتاز الجولة الأولى من المقابلات. وعندما تقدَّمت الشركة، خصَّ نفسه بمقابلة المديرين الرؤساء والشركاء، وحتى هذا أحس بثقله ووطأته، ولكن ريتش تحمَّله بسرور.

بالإضافة إلى الوقت الذي كرَّسه للمقابلات، أمضى ساعتين كاملتين صباح كل يوم إثنين مع أصحاب الأيدي العاملة الجديدة

يرحِّب بهم في الشركة، ويُطلعهم على طريقة الحياة في شركة تلغراف. ثم يمضي ساعتين أخريين مع العاملين الحاليين يصغي.إلى أفكارهم ومشاغلهم.

ومرَّة واحدة في الستة على الأقل كان كارين Karen المساعد التنفيذي، الذي يشبه الوصي، يتوسَّل إلى ريتش كي يتخلَّى عن هذه الأنشطة كي يتمتَّع بجدول يومي يمكن تنفيذه. ولكنه لم يكن يصغي إليه. فقد شعر ريتش أن انشغاله بأصحاب الأيدي العاملة وإطلاعهم على الشركة وأعمالها، كان واحدًا من أكثر أدواره أهمية بالإضافة إلى إدارة الاجتماعات الأسبوعية لمساعديه.

ونادرًا ما دخلت الشركة أيد عاملة رديئة، على مستوى كبار العاملين على الأقل وذلك نتيجة اجتهاد ريتش وتركيزه. لقد آمن فريقه بشدة أن هذا كان أحد الأسباب التي أدت إلى أن تكون تلغراف شركة كبيرة.

ولكن حتى الشركات الكبيرة ترتكب أخطاء.

نائم على البوابة

خلافًا لمعتقدات الدخلاء، من وسائل الإعلام والمنافسون والأصدقاء، لم يكن نجاح ريتش أمرًا تسهل المحافظة عليه، كما بدا. وحتى مع برنامجه اليوم الذي يمكن تحقيقه، كان باستمرار يركّز على القائمة، ويشغل نفسه في واحدٍ أو أكثر من الأنظمة الأربعة. لقد كان ذلك نظاماً تقبّله بسرور بالغ.

ولكن كل إنسان يتعب، وبعد ثماني سنوات من إدارة الشركة أصبح ريتش أوكينور تعب جدًا.

وهكذا ونتيجة بعض الإلحاح من زوجته وافق على أن يتمتع بما يسمى فترة راحة، مدتها ستة أسابيع، مع أسرته في بحيرة تاهو Lake Tahoe، بلا بريد إلكتروني، أو دعوات لمؤتمر. والوسيلة الوحيدة للاتصال به هي اتصال أسبوعي مدته خمس عشرة دقيقة من مساعده الموثوق طوم جيفنس Tom Givens يقدم فيه عرضًا لما تم خلال

الأسبوع. عندما اتصل طوم بعد ثلاثة أيام في البحيرة Lake علم ريتش أن ذلك لأمر هام.

«مرحبًا، إنني آسِفٌ أن أفعل هذا. إنني أعلمُ أنه من المفترض أن نتحادث أيام الثلاثاء، ولكنني أحتاج منك إلى الضوء الأخضر في الحال بالنسبة إلى أمر ما».

كان ريتش مسرورًا في دخيلته للتحدُّث إلى طوم. لم يكن بعد مرتاحًا لفكرة الابتعاد عن الشركة مدة طويلة. قال ممازحًا زميله: «لا تعتذر لي، عليك أن تتعامل مع لورا Laura، لأنها إذا اكتشفت أنني أتحدَّث إليك، فعليك أن تبحث عن عمل آخر».

ضحك طوم. «حسنًا. سأوجز في الحديث. أعتقد أنني وجدت أخيرًا بديلاً لمورين Maurine، وأريد أن أقدِّم اقتراحًا. إنه الرجل من سياتل Seattle وهو الذي تحدَّثتَ معه على الهاتف قبل أن تغادر».

«ولكنني لن أتمكَّن من مقابلته إلاَّ بعد بضعة أسابيع. وأظن أننا اتفقنا على التوقف عن الاتصال...».

كان طوم يميل إلى مقاطعة الآخرين حين يعرف ما يرمون إليه. وكانت هذه خلَّة لم يتمكَّن من السيطرة عليها بعد العديد من المحاولات الجادَّة. ولم يكن أحد ليحمل عليه بسببها. «ولكن يا ريتش، أعتقد أن هذا وضع خاص؛ فالرجل يعرف كيف يدير جانب التوظيف في الإدارة. ولديه مؤهل، ويبدو أنه أفضل مما لديك ولديَّ

معًا. لقد تلقى عرضين آخرين، أحدهما من غرينتش، لذا يجب أن نتحرَّك بسرعة. كما أن جويل Joel الذي يعمل في شركة مينا للمضاربة Mena ventures يقول إنه جيِّد».

لم يقتنع ريتش بكل ما قيل. «قبل كل شيء، إنني لا أهتم إذا كان غريتش أو أي شخص آخر قد عرض عليه عملاً. وثانيًا أنت تعرف شعوري وبخاصة حول شخص في هذا المستوى. آسِفٌ يا طوم. عليَّ أن أنتظر».

لقد تعوَّد ريتش، من وقت لآخر، مقاومة طوم ومرؤوسيه الآخرين بالنسبة إلى مثل هذه الموضوعات؛ ولم يكن يزعجه أن يفعل ذلك. في الحقيقة كان ما تلقَّاه شيئًا مريحًا،وعرف أن عمل طوم هو أن ينجز الأشياء بأسرع ما يمكن، ومنها توظيف العدد الكافي من الموظفين، وكانت مسؤوليته الخاصة المحافظة على الثقافة؛ وهي تتضمَّن التأكد من أن هؤلاء الأشخاص يصلحون بشكل جيِّد للعمل في تلغراف. وقد أُعْجِبَ الجميع بالأثر المتوازن لدور ريتش، حتى ولو أدَّى من وقت لآخر إلى شيء من الخلاف البنَّاء.

وفي محاولة أخيرة ليرى إذا كان بإمكانه إقناع رئيسه، صاغ طوم طلبه بعناية: «ريتش؛ إنني أقدر أهمية المقابلات التي تجريها. ولكن الموضوع الذي نتحدث عنه ليس مركز المدير المالي العام، ولا حتى المدير الممارس لتلك المهمَّة. إنه رئيس الموارد البشريَّة. ولن نجد شخصًا آخر لديه مؤهلات بهذا القَدْر في وقت قريب».

ربّما لأنه كان في إجازة مع عائلته لأوّل مرّة، فإن ريتش أوكينور لم يتمسك بموقفه تمامًا. «ما هو رأي الآخرين به؟».

وفوجىء طوم بأن لديه مخرجًا، فما كان منه إلاً أن بالغ قليلاً: «لقد أحبوه، وأُعجبوا بقوّة مؤهّله، وبالمكتسبات التي سنحصل عليها في وقت مبكر من العام القادم، وهم يعتقدون أنه سيكون عظيم الفائدة».

بعد عمله ثلاثة أشهر كنائب لرئيس مكتب التوظيف كان طوم يعمل جاهدًا لشغل الوظيفة. وقرّر أن لا يذكر أن ريتا Rita المستشار القانوني لتلغراف لم تقابل المرشح بعد. والأمر الأكثر أهمية هو أنه لم يجد في الرجل ما يعيبه.

«وماذا عن المادة الثقافيَّة؟ إنني أفترض أنه يلبِّي المعايير الثلاثة جميعها». لم يكن ريتش بحاجة لأن يُذكِّر مساعده بأهمِّيَّة قيم الشركة. إن جميع الموظفين الذين أمضوا أكثر من بضعة أشهر في تلغراف، كانوا يعرفون أنه مهما كانت خلفياتهم أو مهاراتهم مؤثرة، فقد دخلوا إلى الشركة لأنهم وُجِدوا متواضعين وجائعين وأذكياء.

تردّد طوم قليلاً. ثم قال: «أعتقد ذلك. نعم. إنّه يلبي». ضحك ريتش: «اعترف يا طوم. إن ذلك ليس مصادقة صريحة. هل يلبِّي أم لا؟».

«حسنًا، إنَّ كل من رآه يعتبره شديد الذكاء».

«أي الثلاثة هو الأقل أهمِّيَّة؟» قال ريتش مذكّرًا طوم.

«حسنًا. في تعابير الجوع، وطبقًا للمراجع حوله، فإن لديه أخلاقية البغل في العمل، وكانوا يعيدونه إلى المنزل بعد مضي نصف الوقت عندما كان يعمل في جنسن Jensen».

لم يكن ذلك بالضرورة هو ما يبحث عنه في مساعديه. ولكن ذلك لا يضر: «وماذا عن التواضع؟».

ابتلع طوم ريقه وقال: «نعتقد أنه متواضع. لقد راجعنا مستنداته ولم نسمع شيئًا سلبيًا». وبحث طوم عن دلائل أكثر لدعم رغبته التي كان يتمنى أن تكون صحيحة: «لقد تحدّثنا مع شخص كان يعمل عنده، شخص ما يرغب في إحضاره معه في وقت ما. أما ريتا المستشارة القانونية، فهي تعتقد أنّ الرجل يمشي على الماء. وبالمناسبة، فإنه يمكنها أن تملأ وظيفة الاتصالات الداخليّة التي كنت تتحدّث عنها».

تجاهل ريتش مناورة طوم المقنعة: «كيف كان أثناء المقابلة؟ هل أخذته إلى الرّصيف؟».

كان ريتش يحب أن يمتحن المرشحين الذين هم على وشك أن يتم توظيفهم بأخذهم إلى أماكن خارج نطاق الخبرة النموذجية للمقابلة، ليرى كيف تكون ردود أفعالهم. وكان الرصيف 35 واحدًا من الأماكن المحبّبة لديه، لأن طبيعته السياحية جعلته مشوّشًا ومهملاً إلى حدٍّ يثير أعصاب كل واحدٍ غير عملي. «لم نفعل ذلك». اعترف

طوم. «لسوء الحظ كان لدينا بضع ساعات لجميع المقابلات. ولكن يبدو أن الجميع أحبوه».

لم يكن مهمًا لدى ريتش إذا أحب الناس الرجل. كان يعلم أن معظم الأشخاص الذين هم على هذا المستوى قد تعلموا كيف يكونون محبوبين في أثناء المقابلات. فسأل: «ما رأي ريتا؟».

أجفل طوم: «لقد كانت ريتا اليوم خارج المكتب، وكانت مشغولة حيث لم تتمكّن من إجراء مقابلة على الهاتف».

صمت ريتش، وأسرع طوم في محاولة لإنقاذ الموقف: «استمع، كلانا يعلم أن إحلال شخص آخر مكان مورين سيكون أمرًا مستحيلاً. وجميعنا نريدها أن تتراجع عن التقاعد، ولكن لا يمكننا ذلك. وأنا لا أعتقد أننا سنجد شخصًا مثلها مهما طال انتظارنا».

الصمت على الجانب الآخر من الخط، شجّع طوم على أن يستمرّ في الكلام: «بالإضافة إلى أننا قمنا بالقسم الأكبر من المقابلة السلوكيَّة، وقد وافق الجميع بما فيهم جانيت Janet ومارك Mark على توظيفه، وحالما تتمكن ريتا فإنني سأطلب منها أن تقابله».

ومع ذلك استمر الصمت، وهكذا أضاف طوم، «وأعتقد أنك تحتاج لأن تبدأ تثق بنا في مثل هذه الأشياء».

وكانت تلك هي الملاحظة الحاسمة. ولسوف يدعي ريتش فيما بعد أنه من لحظة لأخرى، قد فقد قدرته على فصل دوره كزوج وأب يمضي إجازة، عن مسؤوليته في الحفاظ على مصالح الشركة. ومهما

كانت الحال، فإن طوم لم يكن ليصدق عندما، قال رئيسه بعد صمت طويل: «حسنًا، اطلب من ريتا أن تقابل الرجل، وإذا قالت إنه مناسب، أتمَّ الأمر، مرَّة ثانية ما اسمه؟».

«جيمي Jamie جيمي بندر Jamie Bender سوف تحبه». وفي الصباح التالي، شعر ريتش بإحساس غريب من الراحة لأنه قد تخلّى عن القليل من مسؤولياته لطوم. لم يحدث أي شيء رهيب، فكر لنفسه، ربّما كنت أغالي في تقدير أهمية دوري.

بعد ذلك بثلاثة أشهر فقط، سيكون ريتش يحتدم غيظًا مع إحباط بسبب جيمي، وسيكون عليه أن يلوم نفسه فقط.

سوء تكيُّف

ما زال جيمي بندر هناك منذ شهر من إجازة ريتش؛ تولى منصبه، ولم يَلْتَقِ المدير التنفيذي العام وجهًا لوجه. ومع أنه أجرى اتصالين هاتفيين سارين ولكنها كانت محادثات هاتفية رسمية مع ريتش بعد أن وافق على عرض العمل الذي قدمه له طوم، ولم تكن هذه الاتصالات بديلاً عن اللقاء مع الرجل شخصيًا. وبالإضافة لما يحيط بعمليَّة المقابلة الرسمية فقد فات جيمي برنامج ريتش التوجيهي، وهو ما سيبرهن فيما بعد أنه كان مكلفًا.

لم يخرج أحد من حديث ريتش التوجيهي دون إحساس واضح فيما إذا كانوا قادرين بشكل كامل على التلاؤم مع العمل في تلغراف، وفي تلك الحالات النادرة عندما كان يتسرَّب غير المناسبين إلى الشركة من خلال المقابلات الصارمة، فإنهم كانوا، خلال شهور قلائل، يصلون إلى نتيجة أنهم لم يكونوا ينتمون للشركة. وفي أثناء

مقابلات الانسحاب كان معظمهم يشيرون إلى أن أوّل مظاهر المشكلة جاءت في غضون المقابلة التوجيهية.

لقد بذل طوم جهده ليملأ مكان ريتش. وقد غطى أساسيات العمل بقَدْر ما كان بإمكان ريتش فعله، حتى إنه أصرّ على قضاء وقت كافٍ في الحديث عن ثقافة الشركة. ولكن ليس هناك شيء يشبه سماع الوصف العاطفي لريتش عن سبب إنشاء الشركة وما هو المتوقع من الأشخاص الذين يعملون فيها.

عندما عاد ريتش من إجازته، ووجد الفرصة أخيرًا للقاء جيمي، شعرَ في الحال أن هناك خطأً ما. ولكنه قرّر أنه كان حكيمًا أكثر من اللازم، لأنه لم يُجْرِ المقابلة لـ جيمي بنفسه. قال لنفسه: «ربما كنت غير موافقة على مورين أو طوم مباشرة لو أن أحدًا آخر قد استخدمتهم».

في أثناء الأشهر القليلة التالية عمل ريتش مع جيمي عن كثب في عددٍ قليل من المشروعات، وأدهشه التقدّم الضعيف الذي كان يحرزه في أن يكون أكثر راحة داخل الشركة. كان عمل جيمي بحدّ ذاته مناسبًا، مع أنه بالتأكيد لم يكن مثيرًا للإعجاب. لقد كان سلوكه هو أكثر ما يهتمّ به ريتش.

لمّا كان جيمي بالتأكيد ذكيًا إلى الحد الذي جعله يشق طريقه في تلغراف، فقد بدا أنه لم يشارك زملاءه جوعهم وتواضعهم. ومع أنه عمل عددًا لا بأس به من الساعات، فقد بدا أنه مهتم بنفسه أكثر من

اهتمامه بمصلحة الشركة. وعندما كان الأمر يصل لإطراء أي إنجاز كان مشاركًا فيه، فقد بدا أنَّ جيمي يبحث عن لفت الانتباه لشخصه.

بعد بضعة أشهر أخرى من وتيرة الحركة نفسها، لم يعد مقصد ريتش خافيًا. لقد اقتنع أن جيمي لم يكن متوافقًا ثقافيًا. وفي الحقيقة لم يكن قريبًا من ذلك.

خلال اجتماعات الجهاز الإداري، التي يواجه فيها كل واحد الآخرين، فإن جيمي لم يكن يقدم أفكارًا قويَّة. وفي الحقيقة فإن ريتش لا يمكن أن يتقبَّل موقفًا تحدَّى فيه جيمي فكرة زميل، ناهيك عن ريتش نفسه. لقد بدا أن عنصرًا أساسيًّا من الثقة مفقود.

ولكن طوم وأعضاء الإدارة الآخرين رأوا في جيمي رمزاً لثقة ريتش وحكمهم الجيِّد، ولذلك فمن الطبيعي أنهم أرادوا له النجاح. وكلما عَبَّر ريتش عن مخاوفه لأي منهم حول جيمي، فإنهم عادة يتصدّون للدفاع عن المدير التنفيذي لشؤون التوظيف. حتى إن جيمي نفسه أصبح أخيرًا مدركًا أن زملاءهُ في صفّه. مع أنه لم يتبيَّن كيف سيكون فيما بعد قادرًا على المحافظة على دعمهم له.

تمكّن معاونو ريتش من إبقاء رئيسهم في وضع متردّد حيال جيمي فترة من الزمن. وبغض النظر عن كل شيء، فإن ريتش كان يعرف أن نياتهم حَسَنَة. ولأنه بالأصل يريد أن يثق بهم في هذه المسألة، فقد تراجع.

أخيرًا. . وبعد بضعة أسابيع أخرى مربكة، قرّر ريتش أن وقت التمحيص قد انتهى: «لقد عملتُ بجد لبناء هذه الشركة. . .» ولم يَبْدُ عليه أنه أكمل تلك الجملة حتى في ذهنه.

تردّد

مع أن معظم المديرين التنفيذيين الذين يعرفهم كانوا يرهبون الشعائرية، إلاّ أن ريتش استمتع بمراجعات أداء معاونيه. وفي الحقيقة، فقد أصرّ على القيام بها مرّة كل ثلاثة أشهر، وفي اعتقاده أن مرور أكثر من ثلاثة أشهر بين الجلسات الرسمية للمعلومات الراجعة أمر غير محتمل. ولمّا كانت البرامج الناشطة للسفر والمتطلبات المتزايدة على وقت كل واحد، جعلت المعلومات الراجعة غير الرسمية أصعب من أي وقت مضى، فإن ريتش أصبح يُقدر هذه الجلسات أكثر فأكثر، حتى ولو كانت الأخبار التي سيقدمها لن تكون جيّدة تمامًا.

هكذا كان الوضع مع جيمي بندر.

لم يكن ريتش على وشك أن ينتقي الكلمات مع جيمي، إذ إنه قد تَعَلَّمَ عبر السنين أن القيام بعمل سريع في وقت كهذا كان دائمًا أفضل من تأخير ما لا بد منه. وفي استعراض الأداء لذلك اليوم، قنع

بأنه شكّل منبرًا جيّدًا لعمل ما استقرّ عليه رأيه بأنه الصواب بالنسبة للشركة.

وكما كان يفعل دائمًا في حالات كهذه، فقد ذهب ريتش ليرى مستشاره القانوني، ريتا، وكانت عادة تُسَرُّ بزيارته، أمّا اليوم فقد بدا أن رئيسها يركّز على أمر ما: «ريتا. أريد أن أصرف جيمي، ماذا علينا أن نعمل؟».

دهشت للطبيعة المحدّدة للملاحظة. ولكن ريتا ضحكت تقريبًا: «وَاوْ. من أين جاء هذا؟ كنت أعتقد أن الأمور تتحسّن».

«ليس في رأيي. انظري. لقد ارتكبنا خطأً بتوظيفه. لقد كانت غلطتي. أنا أعرف أنكم جميعًا اعتقدتم أنه سيكون مناسبًا. ولكن مهمّتي أن أتشدّد في هذا الموضوع». بدت ريتا مندهشة قليلاً: «حسنًا. لم أعتقد قطّ، بأنه سيكون مناسبًا. وفي الحقيقة، فقد أخبرت طوم أنني أعتقد أن جيمي يبدو غير واثق».

وبدا ريتش مندهشًا، ثم استرخى، كما لو أنه قد وجد شيئًا موضحًا لما يحيّره: «اسمعي، أعتقد أنني لا أستطيع حقًّا أن ألوم طوم لتجاهل بعض الإشارات التحذيريّة. لقد أراد الحصول على أحد هنا، وتلك هي وظيفته. كان يجب عليّ أن أصرّ على الإبقاء على دوري في العملية».

بدت ريتا أنها تنتظر جملة ريتش التالية. لذا، فإنه تابع: «على

أيّ حال، فإنني سوف أقيِّمُ أداءه بعد ظهر اليوم، وقد حان الوقت لأضع الأشياء، في موقعها الصحيح».

ربّما لأنها قد انتهت لتوّها من قضيَّة فصل نادرة الحدوث ومؤلمة، ولأنها كانت تشعر بالأسى، لأنها تركت طوم يدفعها دفعًا للموافقة على جيمي، فقد شعرت ريتا أن عليها عدم تشجيع رئيسها.

«إنني غير واثقة من أنها ستكون فكرة جيِّدة في الوقت الحالي. وإذا سألتني فإن جيمي قد بدأ يتلاءم قليلاً بشكل أفضل. كما أننا لم نقم بأيّ شيء ولو قليل يشبه الإنذار، سواء أكانت شفهيًّا أم من أيّ نوع آخر».

تلك هي المشكلة تمامًا، فكّر ريتش، وقد تمكّن من الإحساس بالهُلام الذي يمشي عبره قد بدأ يشتدّ صلابة عندما تكلّم: «هيّا، ريتا لا تعطيني فضلات المحامين. إنه نائب رئيس، وقد وقّع عقدًا ينص أنّه يمكن أن تُنهَىٰ خدماته في أيّ وقت. أنا لا آبه أننا في كلفورنيا».

ضحكت ريتا: «أنا أعرف، أنّك على صواب فنيًّا، ولكن أعتقد أنّ رجلاً على هذا المستوى يحتاج أن تمدّ له الحبل قليلاً».

كان ريتش أصلب الآن: «لا. . فالموظفون الكبار يحصلون على حبل أقصر، لأنهم في أثناء عملية شنق أنفسهم، فإنهم يسحبون معهم أشخاصًا آخرين».

تأكدت ريتا أنه لا مجال لأن تُغَيِّر رأي رئيسها. لذا فقد عرضت عليه تسوية: «لماذا لا تعطيه فرصة أخيرة؟».

لم يدرك ريتش الفكرة، لذا فقد شرحت له: «فحص واضح وعلني وخطر. أخبره أنك إذا لم تَرَ تحسُّنًا سريعًا فإنه سيكون في طريقه إلى خارج الشركة».

تأمّل ريتش في الفكرة وأومأ برأسه كما لو أنه ليس له الخيار. لقد كان يثق بريتا. «حسنًا. ولكن ذلك لن يكون لطيفًا».

أجفلت ريتا وتمنّت له حظاً سعيدة موفّقة.

مواجهة

في الوقت الذي وصل فيه ريتش إلى مكتبه للاجتماع، كان جيمي هناك في انتظاره. ومثل معظم الناس الذين لم يفهموا ريتش، كان دائمًا يُصدم بالطبيعة البسيطة غير المؤثرة لمكتب رئيسه التنفيذي. فقد قلّلت من مكانته في عيني جيمي.

جلس ريتش إلى طاولة المؤتمرات الخشبية حيث كان جيمي جالسًا، وبدأ الحديث: «جيمي لن يكون هذا حديثًا سهلاً». صلّبَ ريتش نفسه ونظر مباشرة إلى نائب رئيس مكتب التوظيف الذي بدا عليه الذهول أوّل الأمر، ولكنه استعاد هدوءه في الحال تقريبًا.

«إنه ليس سهلاً؟ لماذا ذلك؟».

«لأنني لست. . .» تردّد ريتش، وهو يشك في أنه بدأ يضعف. «أنا غير مرتاح لأدائك، لدورك». وقرّر فجأة أن يكون أكثر صراحة،

حتى ولو أن ريتا ربما لن توافق على ذلك: «إنني لست متأكّدًا أنك تصلح هنا».

لقد كان جيمي يجيد التظاهر بشكل لافت. ابتسم بثقة، ووضع ساقًا على أخرى ثم أجاب بطريقة ربّما كانت متعالية أو قريبة من ذلك: «يبدو كما لو أن لدينا شيئًا نتحدّث عنه».

لم يتمكن ريتش من أن يتأكد فيما إذا كانت ثقة جيمي مؤثّرة أو للتهديد. فتابع حديثه: «إنني أتمنى لو أن هناك شيئًا محدّدًا يمكن أن أقدّمه لك. ولكنني أخشى أن يكون ذلك حول سلوكك أكثر من أي شيء آخر. إنني غير واثق أنك قد بنيت علاقات صادقة حقيقيّة مع باقي أعضاء فريقي، وبصراحة لا يبدو أنني أعرف كيف أربطك بهم. هل تعرف ما أعني؟».

مرّة ثانية، بدا جيمي غير مبال بالصراحة التي قيلت بها الملاحظة، ولكنه كان يفور غضبًا في داخله: «حسنًا. بعد أقلّ من ستة أشهر، لا أعتقد أنني استطعت أم أملأ مكان مارين تمامًا. لقد كان ذلك تحدّيًا لي. وكان عليَّ أن أقول إنني لا أعتبر أنَّ علاقتي بك كانت سيّئة. وفي الحقيقة فإنني عندما أفكّر بالمديرين التنفيذيين الذين عملت معهم عبر السنين، سأقول إن العمل معك كان ممتعًا».

حتى ريتش لم يكن محصّنًا لمثل هذا النوع من الملق. استرخى، ولكن في الظاهر: «ذلك حسن، يا جيمي، ولكنني أريدك أن تكون أكثر صراحة مع أعضاء الفريق. أريدهم أن يشعروا أنك لا تحجب

عنهم شيئًا؛ وذلك يعني أنك بحاجة لأن تكون قادرًا على الاعتراف عندما نقترف أخطاء، وتلفت انتباههم لها إذا صدرت عَنهم. وهذا ما لا أراك تفعله».

بدأ جيمي جوابه بكذبة: «أنا أفهم تمامًا من أين تنطلق، وعليَّ أن أقول إن ملاحظاتك مشروعة». وبعد التظاهر بأنه مستغرق في التفكير لبضع ثوانٍ، عدَّل جيمي جلسته على كرسيه: «النعمل هذا يا ريتش. أعطني ثلاثة أشهر أخرى. لقد استأجرت لتوّي أخصّائي الاتصالات الخاص بي، وبدأت أشعر أنني أكثر راحة مع فريقي وكذلك مع فريقك». وتوقّف عن الكلام ولكن ليس طويلاً حيث لم يترك مجالاً لريتش كي يجيب: «كما أن الدورة السنوية للتخطيط ستنعقد بعد ثلاثة أسابيع. وهذا يمنحني فرصة لبناء علاقات مع الجميع وتريك من أنا. وسننظر هذا وراءنا بعد سنة ونضحك».

لقد توقّع ريتش أمرًا يشبه الحرب، وترك نفسه يتأثّر برد الفعل المتروّي لجيمي، ووافق على الخطة.

«ولكن يجب أن أراجع معك المنجزات كل أسبوعين لأقيِّمَ التطوّر. وسوف لن أكذب عليكَ يا جيمي. إنني رجل نافد الصبر. وربّما لن أكون قادرًا على الانتظار ثلاثة أشهر أخرى إذا لم أرَ أنَّ الأشياء الصحيحة هي التي حدثت».

ابتسم جيمي، مخفيًا ارتياحه وغضبه قدر الإمكان: «إنني أتطلّع إلى ذلك». وعندما نهض استعدادًا للمغادرة، توقّف.

«أوه، أعتقد أن القائمة التي تحتفظ بها على مكتبك ليست للاستهلاك العام».

«حسنًا. أنا لم أتعود على إرسالها بوساطة الإنترنت، ولكنها ليست سرًّا، إذا كان ذلك ما تعنيه».

«لقد كنت قبل قليل أفكّر أنه يمكن أن يكون مفيدًا لي أن أكون معك على نفس الخط، وبشكل خاص خلال الأشهر القليلة القادمة».

«حسنًا». وبدون أن يفكّر، بدأ ريتش يسحب الشريط: «لا أعتقد أنني غيَّرتَ مكان هذا خلال خمس سنوات». فكّر بصوت عالٍ. وقبل أن تبرز آخر قطعة من الشريط، تمزّقت الورقة. توقّف ريتش لثانية كما لو أنه كان يقرّر إن كان من الضروري أن ينزعج لتمزّق قائمة المراجعة الصفراء الشهيرة الخاصّة به. ولكن، فقط هزّ كتفيه وناولها لجيمي: «خذها، واطلب من كاريل أن تعمل لك نسخة منها».

«شكرًا». وأخذ جيمي الورقة وتوجّه نحو الباب.

لم يتمكّن ريتش من تحديد مشاعره الخاصّة. لقد أحسّ بمزيج غريب من الندم والإحساس بالذنب؛ الندم لأنه كشف نفسه لشخص لا يرتاح له، والإحساس بالذنب لأنه كان مرتابًا في المقام الأوّل. ولكن ذلك تبدّد حين أعاد جيمي الورقة وغادر مكتب ريتش.

بعد ثلاثة أشهر سنعود إلى الموضوع، ولكن على نحو أشدّ.

الفيروس

بدا جيمي بندر رجلاً محتشماً إلى حدٍّ كبير في نظر مُعْظَم الذين قابلوه؛ ولكن كانت لديه بضعة أخطاء كبيرة. وعلى رأس هذه الأخطاء عدم قدرته على التعامل مع المواجهة. لقد كان خوفه الشديد من الإخفاق والرفض يلاحقه في جميع مراحل عمله، وكلّما تقدم في السن كان هذا الشعور يحرز تقدّمًا.

ولكن جيمي كان ذكيًا في مجالات متعدِّدة. لقد جرَّب المخطَّطات في الاختبارات الموحدة للدخول إلى مدرسة إدارة الأعمال. وأكثر أهمِّيَّةً من هذا فقد نمّى السيطرة على عواطفه وسحره الشخصي الذي غَلَّفَ شعوره بعدم الاستقرار، وقد تعلَّمَ أن يصعِّدَ هذه المهارات بكل وسيلةٍ ممكنة. لقد كانت هذه كافية بالنسبة إليه في الشركات الأخرى التي عمل فيها كي يتقدّم، بل وحتى ينجح. ورغم ذلك فقد كان جيمي جديرًا بأن يُحَبَّ في البيئة الملائمة. أمّا مع ريتش فقد رأى أن النوافذ تغلق بسرعة.

وقد عرف جيمي، أنه لو حدث ذلك في الماضي لجمع هذه النتائج ووجد «فرصة أفضل»، ينتقل إليها. ولكنه لم يكن خيارًا جذّابًا الآن، لقد بدأ حقيقة يفهم ويقدر تماماً ما كان يحدث في تلغراف. وعلى مستوى عملي أكثر فقد انتقل بأسرته إلى مدينة جديدة. وحتى لو كان بإمكانه ترك الشركة فإنه (بصفته نائبًا للرئيس) لن يكون قادرًا على إبعادِ شيء كهذا من خلاصة تجربته بمثل هذه السهولة. يجب أن يجد وسيلة للاستمرار في تلغراف ولو لستة أشهر أخرى. في هذه الأثناء ربما يجد عملاً آخر في المنطقة.

لأول مرة في حياته العمليّة شعر جيمي أنه في مأزق. والأشخاص الذين يقعون في مأزق يميلون لعمل أشياء تتصف بالحماقة.

إصلاح الأسوار

كانت ستة أشهر قد انقضت منذ أن تخلّى جيمي عن عرضٍ ليصبح نائب رئيس غرينتش للمصادر البشرية. وتذكّر أن ڤينس غرين كان غاضبًا لقراره الالتحاق بتلغراف، حتى إنه وصل إلى حد شتم منافسه ذات مرّة. وأحس جيمي عند ذلكَ أنه يجب عليه أن لا يتخلّص من رقم هاتف غرين.

ولقد أعطى تذكُّرُ هذه اللّحظة الأمل لجيمي.

بالتأكيد سيكون غرين مهتمًا بالحديث مع جيمي، لأن الرجلين اشتركا في خيبة أمل تُجاه تلغراف. والأهم من ذلك هو أن لدى جيمي معلومات يجب أن يجدها جرين ذات أهمّيّة.

عندما اتصل جيمي، كان غرين على وشك أن يتخلّى عن فضوله المَرَضيّ بالنسبة لتلغراف ويسلّم نفسه إلى عدم فهم منافسه. والآن، فإن جيمي على وشك أن يعيده إلى فضوله.

اختار جيمي، الدبلوماسي الهادف دائمًا، كلماته بعناية: «أعرف أن هذا غير مناسب يا فنيس، وسوف أفهم إذا لم تكن ترغب بالحديث معي». (وفي الواقع فإنه يعلمُ خلاف ذلك)، «ولكنني أعتقد أن قراري باختيار تلغراف وتفضيلها على غرينتش ربما كان سيئًا». كان جيمي متأكّدًا أن تلك الكلمات ستكون موسيقى في أذني ڤينس.

«لا تكن سخيفًا يا جيمي. إنه أمر جيّد أن أسمع منك. ماذا يجري معك هناك؟». كان غرين يسرّ دائمًا لسماع أنباء عن أخطاء منافسه.

«حسنًا أريد أن أحتفظ بهذا بيننا نحن الاثنين...».

«طبعًا، لا تقلق لذلك». طمأنه ڤينس بسرعة.

«حسنًا. أعتقد أنَّ الأمور حسنة، وليست مثالية، ولكنّني واثق من أنّني سوف أتدبّر الأمر». قرّر جيمي أن يطرق الموضوع مباشرة: «حسنًا. أحبّ أن أبقى على اتصال بك، عندما أقرّر أن هذا ليس المكان الصحيح لي. آمل أن تكون كريمًا وتتحدّث معي مرّة أخرى...».

قاطع غرين محدِّثه المسرف. «أُصْغِ يا جيمي، سأكون سعيدًا أن أتحدث معك مرّة أخرى. إن أشياء كهذه تحدث دائمًا. نحن نفقد أشخاصًا يذهبون إلى تلغراف، وهم يفقدون أشخاصًا يأتون إلينا، أحيانًا يغير الناس آراءهم».

وبعد ستة أشهر في الوظيفة، عرف جيمي أن جرين كان يبالغ في

انتظام سيل المغادرين من تلغراف. ومع ذلك فقد شعر بالراحة.

وتابع غرين: «لماذا لا نتواصل كل بضعة أشهر لنرى كيف تسير الأمور معك؟».

وافق جيمي، وشكر غرين لتفهُّمه ووضع سمّاعة الهاتف. وتساءل: «كيف سأجتاز الاجتماع السنوي للتخطيط؟».

خارج الموقع

خلافًا لافتراضات منافسيه، فإن ريتش أوكينور لم تكن لديه القدرة على تحمُّل الاجتماعات خارج موقع الشركة. وفي الحقيقة، فإن معاونيه توصلوا إلى تسمية لقاءاته على أنها «بمحاذاة المنطقة الحرَّة»، وهو تعبير ابتكروه في أثناء التراجع الأوَّل للإدارة قبل خمس سنوات. وكان ذلك عندما أصرّت مورين سَلَف جيمي على القيام بممارسة بناء الفريق خارج الموقع، ودعت مستشارًا لعقد لقاء مدّته نصف يوم لأركان تلغراف.

افتتح مستشارها الاجتماع بتدريب بسيط وغير مُؤْذٍ، ويساعد على بناء الثقة وكان المديرون التنفيذيون فيه معصوبي العينين، وعليهم أن يحلوا مشكلةً سهلة مستخدمين أصواتهم وحاسّة اللّمس. لم يتمكن المستشار من رؤية ريتش وهو يحرك عينيه خلف العصابة، ولو رأى ذلك فإنه بالتأكيد لم يكن ليجرّب التمرين التالي.

بعد أن نزع أعضاء الفريق العصابات، وجلسوا حول طاولة

المؤتمرات، طلب إليهم المستشار أن يكتبوا تواريخ ميلادهم على بطاقة ويضعوها على قمصانهم حيث يراها الآخرون. ولقد لاحظت مورين وكل من في الغرفة باستثناء المستشار، أن أذني ريتش قد احمرّتا فجأة، وهذا مؤشّر رئيسي على أنه بدأ يشعر بالإحباط.

وحالما بدأ المستشار بتسجيل برج كل واحدٍ، احمرَّ ما تبقَّى من وجه ريتش، ونهض من مقعده ليحتجَّ، ولكن قبل أن يقول شيئًا حالت مورين دون وقوع الكارثة: «لنأخذ خمس دقائق راحة حيث نطّلع على البريد الصوتي». تفرّق من في الغرفة كطلاّب صف سادس يتوجّهون للراحة.

عندما عاد المديرون التنفيذيون، اختفى كل وجود للمستشار، وكانت مورين تقف أمامهم خجلة: «دعوني أَقُلْ. إنه لم تكن لدي أيّة فكرة مطلقًا! لقد زكّى صديق لي هذا الرّجل، وأعتقد أنني افترضت أنه يعرف ما كان يعمل».

لقد رأى زملاؤها كم كانت مورين مرتبكة. كسر طوم الصمت قائلاً بصوت بدت عليه الجدِّيّة: «لقد كنت عند ذلك قلقًا للغاية لمدة ثانية، وظننت أن ريتش، وهو من برج الأسد، مع كل ما يعنيه ذلك سوف يقتل الرّجل». وضجّت الغرفة بالضحك.

لقد أصبح المستشار الذي نسي الجميع اسمه أسطورة منسية في تلغراف. وفي الحقيقة أن مورين كلّما رتَّبت للقاء خارج موقع الشركة، حاولت أن تضمّنه إشارة واحدة على الأقل لممارسة خياليّة

وكان ذلك كفيلاً بتحريض رعب ومزاج زملائها وقائدهم شديد الحساسية.

كان جيمي متعودًا على التعامل مع مديرين تنفيذيين، عبروا عن نفورهم من جميع الأشياء السهلة، ولكنه وجد أن معظمهم كانوا منفتحين على الممارسات السلوكية أكثر مما كانوا راغبين بالاعتراف. لذا فقد صمّم على أنه أمر لا بأس به، دفع ريتش وفريقه خارج نطاق راحتهم ولو لبضع ساعات.

عندما رأوا أن الموضوع الأوّل في جدول الأعمال كان يسمى «المواجهة المنظمة»، افترض فريق الإدارة أن جيمي يتابع التقليد المرح ذاته الذي بدأته مورين. والحقيقة أنهم اعتقدوا أنه عنوان طريف وذكي لأوّل اجتماع لجيمي. وهو النوع المناسب من الموضوعات التي تجد صدى بين المعاونين.

ولم يكن أحدٌ يعلم أن جيمي لا يلقي بالاً للمزاح.

ميدوود

كانت معظم الاجتماعات خارج المركز تتمّ في فندق قريب كان ريتش وفريقه يفضّلونه لأسباب عدّة: فقد كان قريبًا من سان فرانسيسكو، وفيه مركز مؤتمرات جيد وربما كان الأكثر أهمّيّة أن سلسلة الفنادق التي ينتمي إليها كانت عميلاً لتلغراف وتتقاضى من الشركة سعرًا خاصًا. ومع أنهم لم يكونوا يخشون صرف النقود عندما يكون ذلك ضروريًا، إلاّ أن ريتش ومعاونيه كانوا فخورين بثقافتهم التي تقضي بحذف المصاريف الزائدة.

كان الاجتماع السنوي للتخطيط شيئًا مختلفًا، لأنه أوّلاً كان يستمرّ يومين، وثانيًا كان يعقد في منتجع يدعى فيدوود وهو مرفق أنيق لم يقدر حق قدره، ويقع في نابا Napa على بعد ساعتين بالسيّارة إلى الشمال من سان فرانسيسكو.

طيلة الأسابيع الثلاثة المنصرمة، منذ مراجعة الأداء مع ريتش، كان جيمي يراقب رئيسه وزملاءه بعناية أكثر من ذي قبل. ونتيجة

لذلك توضح له أمران: الأول، أن هناك شيئًا خاصًا يحدثُ في تلغراف، والثاني، أن جيمي كان يتراجع أبعد وأبعد من أن يصبح جزءًا من تلغراف. ويجب عليه أن يقوم بشيء عنيف، وفي الحال.

وبينما كان جيمي في الحافلة التي تمر في واين كونتري Wine Country في الطريق إلى ميد وود، شعر بالمرض ولكن ليس بسبب الطريق المتعرّج. إنه لم يشعر بمثل هذا الضغط في مهنته منذ زمن، وربّما لم يشعر به قطّ.

في الساعة الحادية عشرة قبل الظهر، كان الجميع قد وصلوا إلى قاعة المؤتمرات، وجلسوا حول الطاولة التي على شكل حرف U (يو). وقف ريتش وألقى ما كان بالنسبة إليه حديث الافتتاح المألوف: «سوف أوجز، لأن علينا الكثير لنقوم به خلال اليومين القادمين. إن الاجتماع يميز سنتنا الثامنة على التوالي لنمو الدخل والربحيّة والنجاح العام في تلغراف. وأرى أنَّ عليَّ دائماً أنْ أشكركم على جهودكم، وعاطفتكم والتزامكم. وأعتقد أنكم تعلمون أن هذه ليست كلمات جوفاء». لم يستطع طوم إلاَّ أن يبدي ابتسامة على طبيعة رئيسه التي لم تُقَدَّرْ حق قدرها. وتابع ريتش: «ولكن دعوني أَقُلْ، كما قلت من قبل، إنه لأمر حسّاس أننا لا نَعُدُّ نجاحنا أمرًا مسلّمًا به. إن بعض أفضل الشركات في العالم، والتي لها حصّة كبيرة من السوق وسمة متميّزة أكثر من شركتنا، قد أصبحت راضية عن نفسها، وادّعت أن نجاحها المستمر كان أمراً مسلّماً به ولا بدّ منه، وأخيرًا وقفوا عاجزين يرونها وهي تتلاشى». لقد سمعوا هذه الرسالة

من قبل، ولكن إخلاص ريتش لم يترك لهم المجال لتجاهلها.

ثم أوضح النقطة: «إذا فكّرتم في المنجزات التي حقّقناها عبر السنين يمكنكم أن تتبعوا جذورها وتعودوا إلى مكان واحد وزمن واحد: هذا اللقاء السنوي. لذا دعونا نعمل بجد ويشعل كل واحدٍ منّا الآخر، ونجد أسلوبًا لنستخلص كل جزء من الإنتاجية من اليومين التاليين. وإذا أمكننا ذلك، فدعونا نمرح قليلاً». ابتسم ريتش وجلس.

صعق جيمي. مع أنه لن يكون قادرًا على الاعتراف بذلك إلاّ بعد أشهر، فلأول مرّة منذ تولّيه مهمّته منذ عهد قريب في تلغراف، بدأ يفهم الألم المتزايد الذي سيشعر به أخيرًا إذا أخفق، وهو أمر يبدو كبير الاحتمال.

نظر ريتش إلى جيمي، الذي كان مُقَرَّرًا أن يستهل الجزء الأوّل من البرنامج: «أنت المتحدّث الأول. جيمي».

كان جيمي قادرًا دائمًا على رسم السكينة والهدوء على وجهه، فبدأ:

«حسنًا. سوف أجري تغييرًا في جدول الأعمال. وبدلاً من أن نجري تمرين بناء الفريق في بداية الاجتماع، فإنني سأنقله إلى النهاية. وأعتقد أن ذلك سيكون أفضل. وهذا يعني أننا سنبدأ بعرض طوم للخطة الاستراتيجية».

لم تكن لدى أي منهم أدنى فكرة أن جيمي كان في تلك اللحظة

يعاني، وقد بدا لهم أن هذا تغيير بسيط، لذا فإنهم فتحوا ملفّاتهم وغاصوا فيها.

قاد طوم المناقشة الأولى، التي ركّزت بشكل رئيسي على حيازة مرشّحين محتملين: شركة استشارية موجّهة لبيع التجزئة في ساوساليتو Sausalito، وتجارة صغيرة إلكترونية في ولنت كريك Walnut Creek. كان هناك أي شيء في الغرفة عدا الإجماع حول الحكمة من عقد أي من الصفقتين. وناقش المديرون التنفيذيون السبعة لمدة تسعين دقيقة حسنات كل إجراء. بعضهم كان مؤيّدًا لكليهما، والبعض كان ضد الاثنين، ومع ذلك فقد أيّد آخرون صفقة واحدة فقط من الاثنتين. واحتاج جيمي إلى لوحة تسجيل ليفهم بالضبط على أي جانب يقف كل واحدٍ منهم.

في نقطة واحدة اختلف طوم وريتا كليًّا حول الجدوى الماليَّة لحيازة ساوساليتو. وقد صُدِمَ جيمي بطبيعة نقاشهم.

بدأ طوم النقاش: «ريتا، بكل احترام، إن النقاط القانونية التي تثيرينها ليست كافية لنا.. لنتراجع عن هذه الصفقة. إذا حاولنا تجنب كل مشكلة قانونية محتملة فإننا لن نقوم من فراشنا صباحًا».

ردّت ريتا بحرص: «هيّا، طوم، أنت تعلم أنني مهتمة بالصالح المالي العام لهذه الشركة بقدر اهتمامك، وإنني أحاول أن أوازن بين مسؤولياتي القانونية وخلفيتي الإدارية العامة».

وكعادته، قاطعها طوم: «أنا أعلم يا ريتا أنك لست محامي نقانق نموذجي» ولثانية توتّرت الغرفة، إلى أن ضحكت ريتا. .

ردّت بتهكّم: «شكرًا طوم، إنني أقدر ذلك».

ارتاح طوم لرد فعلها، لكنه ارتبك قليلاً: «أنت تعلمين ما أعني، إننا إن لم نبدأ فورًا بالضغط على الزناد على هذه الأنواع من التعاملات، فإننا سنعاني وقتًا طويلاً في تثبيت اعتمادنا الزائد على عملاء التكنولوجيا العالية. إننا نحتاج إلى شعور بالإلحاحيّة هنا».

مارك، نائب الرئيس للاستشارات، وازن الأمر: «طوم، المسألة هي أنني قادر على القيام بمسؤولية فريق عمل آخر، ولا أعلم إذا كانت لديهم الموهبة الإدارية لمجاراتنا». وتوقّف، ثم قال: «وأعتقد أنه سيكون عبئًا كبيرًا عليك وبخاصّة إذا أخذنا بعين الاعتبار النمو الذي تتوقّعه في أوّل ربعين من السنة (ستة أشهر). أعتقد أنك ستكون غارقًا في العمل».

في هذه المرّة انتظر طوم حتى يكمل مارك الجملة، «مارك، كان يجب عليك أن تكون أكثر ثقة بي». وقد فوجىء جيمي، أن طوم لم يَبْدُ غاضبًا.

وأدلت جانيت رئيسة التسويق بدلوها في الحديث: «أنا أتفق مع مارك. طوم، إنك الآن متوسع جدًّا، وأحيانًا أشعر بالقلق وأحسّ بأنك سوف تنهار». وتركت لهم الفرصة لاستيعاب تعليقها، ثم تابعت الحديث باتجاه آخر: «على أي حال، لقد قرّرنا منذ عامين أن

استراتيجيّتنا الجديدة تتضمّن تجارة التجزئة والإلكترونيات. وما زلنا متخلفين عن غرينتش في كل من المجالين. لذا يجب علينا إيجاد الوسيلة للقيام بذلك حتى لو تطلّب ذلك أن يوكل طوم بعض مسؤولياته لشخص آخر.

عند هذا كان جيمي واثقًا من أن طوم سيقوم بردة فعل. وقد فعلَ ذلك. وقال طوم مازحًا: «من فضلكم، من فضلكم ليَتَوَلَّ أحدكم بعضَ مسؤولياتي».

وابتسم الجميع. بسبب أصواتهم التي تشبه هديل الحمام At their raw Coo. وتابع طوم: «بكلّ الجدية، إنني على استعداد لتلقّي المقترحات».

تكلّم باري Bary المدير المالي لتلغراف لأول مرّة في ذلك الصباح: «إن هذا سيكون أصعب عليك مما تعتقد، يا طوم. تذكر ما حدث لي في العام الماضي». واهتزّت الرؤوس حول الطاولة.

جلس ريتش وأصغى، كما كان يفعل دائمًا، وهو يتابع الحديث ولكن دون أن يشعر أن هناك حاجة محدّدة للتدخل فيه.

اشتدّ الانفعال والحدة مدة عشر دقائق أُخرىٰ، عندما انحاز كل واحدٍ إلى جانب أو آخر، عدا جيمي الذي شعر وكأنه مشاهد في مباراة تنس لا يعرف إلى أيّ جانب ينحاز.

وأخيرًا وقفت ريتا ووضعت حدًّا للنقاش قائلة: «بصراحة إن هذا كله مجموعة من التوقعات، ولا أحد يعرف الجواب الصحيح. ولكن

هناك شيء واحد أنا على ثقة منه ولا يمكن لأحدٍ هنا أن يقنعني عكس ذلك». وكان هذا هو التعبير الأكثر حسمًا ممّا توقعه كل واحدٍ من المستشارة القانونيَّة الحكيمة. صمت كل مَنْ في الغرفة: «أريد أن أذهب إلى الحمام. هل نأخذ فترة استراحة؟».

وتلاشى التوتر بارتياح. واقترح طوم: «لنأخذ عشر دقائق ثم نعود للاجتماع الساعة العاشرة والنصف. أعتقد أنهم سيحضرون لنا الغداء». وانطلق المديرون التنفيذيون إلى الهواتف وغرف الاستراحة.

لقد بدا أن كل واحدٍ كان مندمجًا ومتفاعلاً حتى الآن مع طبيعة المناقشة، باستثناء جيمي، وبالرغم من أنه حافظ على مظهر خارجي واثق، إلاّ أنه شعر بالضياع بين هؤلاء الناس. لأنه أثناء حياته المهنية لم يشعر بالراحة في الدخول في مثل هذا النوع من الحوار الذي شهده الآن. وبلا وعي شعر بالحاجة إلى أن يجد شرخًا في دروعهم، أيَّ شيء يريحه.

عادت ريتا إلى الغرفة قبل الآخرين. كانت على وشك أن تفتح هاتفها الخليوي عندما اقترب منها جيمي: «آمل أن لا تكوني قد استأت من تعقيبات طوم».

بدت ريتا مندهشة قليلاً: «لم أستَأ قطُّ. هذا هو طوم». وتوقّفت. «هل اعتقدتَ حقًّا بأنها كانت قاسية؟».

اعتقد جيمي خطأً أن ريتا كانت تعيد تقييم نفسها. وفي الحقيقة أن ما كانت تفعله هو الارتياب بحكم جيمي: «نعم، لقد كان ذلك.

إنني متأكّدة من أنه أراد ذلك، ولكن ذلك النوع من التعقيب يمكن أن يثير المشكلات إذا لم نكن حذرين».

فكّرت ريتا فيما قال جيمي: «إنني أقدر اهتمامك، ولكن لا أعتقد أنها مشكلة. ولو اعتقدت لأخبرته في الحال».

حاول جيمي التراجع: «حسنًا. لأن ذلك مهم. إن كان بإمكانك التصدّي له إذا ما تعدّى حدوده أكثر من ذلك، حسنًا، إن ذلك هامّ».

حتى جيمي اعتقد أن ردّه بدا تافهًا.

عند تلك النقطة عاد الجميع إلى الغرفة، وأعاد ريتش انعقاد الاجتماع بالحديث أول مرّة خلال نحو ساعة: «حسنًا، جميعًا، لقد حَلّلنا هذا بكل الطرق الممكنة. خلال الأسبوعين الماضيين استعرضنا الأمور الماليّة، والاحتمالات، والعوائق التي يمكن أن تمنع الصفقة. لا أعتقد أننا تنقصنا المعلومات الهامّة في هذا المجال. ونحن بحاجة لاتخاذ قرار والتمسك به. علاوة على ذلك، فإن الطريقة التي نُنَفّذ بها ستقرر بشكل نهائي على أي حال مدى نجاح عملنا هذا.

أومأ الجميع برؤوسهم، عدا رأس جيمي الذي كان يتأرجح إلى الأعلى وإلى الأسفل كعفريت العلبة. فقد كان توّاقًا لإيجاد وسيلة ليرتبط بهؤلاء الناس.

تلا ريتش السؤال: «دعونا نتّفق على صفقة سوساليتو أوّلاً، أين نقف؟». ونظر إلى ريتا.

تنفّست بعمق: «ما زلت أعتقد أنها محفوفة بالمخاطر».

هزّ مارك رأسه ليصوت بـ (لا). «أنا أتفق معكِ». قال ذلك وهو ينظر إلى ريتا.

وأجرت جانيت موازنة: «أقول إن علينا أن نجد طريقًا».

ابتسم طوم وقال: «أنا مع هذا الرأي، ولكنني أوافق على أنني بحاجة إلى بعض المساعدة».

أجفل باري: «هذا صعب، ولكنني أعتقد أنني سأشعر أسوأ إذا لم نفعل ذلك أكثر ممّا لو حاولنا وفشلنا».

وأخيرًا، وبعد أن فكّر كل واحدٍ مليًّا، تكلم جيمي: «أؤيد ذلك». لقد بدت كلماته جوفاء، إن لم تكن بلا مسوغ.

ومع التصويت الشفهي قام ريتش بما كان يقوم به عادة في هذه الظروف. شارك برأيه وأعطى القرار النهائي: «حسنًا. إن هذا ليس أكلة سهلة. وهناك قلق حقيقي حول حجم العمل، والاندماج، وقد قمتم بعمل جيد وأنتم تخططون لهم. وفي الحقيقة أني غيّرت رأيي ثلاث مرّات هذا الصباح». ابتسم معاونوه من هذا الإطراء الذكي: «على أي حال إن الأمر الاستراتيجي الملح هنا شامل. إن التنمية الداخلية لعملنا في التجزئة سوف تستغرق وقتًا طويلاً كما لاحظنا. وسيكون الاختيار أخيرًا أمرًا ضروريًّا، ولا أعتقد أنه سيكون أسهل في الربع القادم أو الذي بعده. لذا دعونا نبدأ به».

نظر جيمي إلى مارك وريتا ليرى كيف سيكون رد فعلهما.

لا شيء.

ثم تكلَّمت ريتا: «حسنًا. لقد أمضينا وقتًا طويلاً في الحديث عن هذا، ولا نريدُ أن نستنفد زمن مؤتمر التخطيط كاملاً. لذا دعونا نَلْتَقِ في مكتبي يوم الثلاثاء القادم لنتحدث في الجهد المناسب، والتوحيد، وأيّ شيء آخر يجب علينا عمله لنجعل هذا ناجحًا. وسوف أرسل الليلة جدول أعمال بالبريد الإلكتروني لكلٍّ واحدٍ منكم».

أجاب مارك أوّلاً: «لدي شيء صباح الثلاثاء، لذا دعونا نحاول أن نلتقي في المساء. لأنني حقًّا أريد أن أحضر ذلك الاجتماع».

هزّت ريتا رأسها بالموافقة ودوّنت ذلك في مفكّرتها.

صعق جيمي. لقد جرت الأحداث كما لو أن ريتا ومارك قد نسيا كيف أدليا بصوتيهما. لقد تأكد لديه أنهما كانا يحجبان مشاعرهما الحقيقيَّة. لقد كان هناك عنصر كامن من الأشياء في هذا الفريق. عندئذ صمم جيمي أن الطريقة الوحيدة لرفع الضغط عن نفسه تكمن في إظهار هذا العنصر للوجود.

يوم تصفية الحساب

كانت المناسبات الاجتماعية هي البيئة الأكثر جلبًا للراحة بالنسبة إلى جيمي، وفي تلك الليلة استعاد على العشاء بعض ثقته بنفسه. وتأكَّد أنه سوف يمضي وقتًا مع ريتا في إعادة إصلاح أي ضرر كان قد تسبَّب به في أثناء فترة الراحة في وقت مبكر من ذلك اليوم. وروى أثناء العشاء طُرْفَة تمس ذاته مرحة، وفيها استخفاف بذاته وذلك عن قصد، ليرى الجميع أنه قادر على السخرية من نفسه. وكان جيمي قد بدأ يؤمن أن بإمكانه إنجاز العمل.

وفي الصباح التالي عادَ إليه إحساسه بالخوف. لقد علم أنه عند نهاية اليوم سوف يندمج أكثر، ويقود مناورة مواجهة هادفة حول القيادة. وكانت لديه فكرة ولكنه لم يكن متأكِّدًا أنه سيتمكَّن من إنجازها.

بدأت جلسات اليوم بالتقرير الربعي الذي قدَّمه ريتش حول الخطة العامة للشركة، والتي بقدر ما يعلم جيمي قد تغيَّرت قليلاً منذ

الربع السابق. ومع ذلك فقد غطّى ريتش كل جزء منها نقطة نقطة: الهدف الضمني للشركة، قيمها السلوكيَّة. تعريف عملها، أهدافها التنظيمية الرئيسية. وقد كان كل واحدٍ طَرِبًا، كما لو أنهم كانوا يسمعون ذلك أول مرَّة.

تواصل العمل في ما تبقّى من اليوم؛ كما كان في الجزء الأول منه إلى حدٍّ كبير، ودرس أعضاء الفريق الكثير من النقاط العملياتية والاستراتيجية التي تواجه الشركة، وقد تضمَّنت كل شيء من التسويق إلى الشراكة وإلى التسهيلات؛ ونشبت مناوشات في أثناء اليوم بين أعضاء الفريق، وكان كل واحدٍ منها يقود جيمي لأن يستنتج أنه لن يكون قادرًا على فعل هذا.

وقد تركت مناقشة واحدة محدّدة انطباعًا لدى جيمي، ليس بسبب الكلمات الملتهبة، ولكن وهذا ما يثير السخرية، بسبب السهولة التي اتخذ فيها قرار كان من المحتمل أن يكون صعبًا. أعلنت ريتا أن الشركة لم توفَّق في الحصول على مكان آخر في المبنى الذي يضم مقرّها. وعبَّرت عما كان يفكِّر فيه كل واحد: «إما أن ننقل دائرتين إلى موقع آخر، أو نجد مقرًّا جديدًا للشركة بكاملها. وقد حدّدتُ خيارين لكل مخطّط».

لم يستطع طوم أن يصدّق أنهم لم يعد لديهم متسع. لقد كان يأمل في تجنّب هذا الموضوع في أطول وقت ممكن: «أعتقد أن هذه مسألة جيّدة أمامنا، برغم أنها تخيفني في الأعماق. كم سيبعد مكتب القمر الصناعي عن المركز؟».

نظرت ريتا إلى ملاحظاتها: «ثلاث كتل من الأبنية. وفيه متسع لخمسة وأربعين موظَّفًا».

لم يكن مارك يريد أن ينقل دائرته: «إن لديَّ الآن ما يكفي، لذا يبدو أن ذلك لا ينطبق عليّ. ماذا عنك يا جانيت؟».

«حسنًا. سيكون لدي عشرون موظَّفًا في نهاية العام، ومن الممكن أن يتسع لهم المكان سنة أو سنتين».

قرّر ريتش أن يوجّه الحديث: «يبدو أن الجميع يميلون إلى خيار القمر الصناعي، أكثر من ميلهم إلى نقل الشركة بكاملها». كان باستطاعتهم معرفة أنه كان يحاول أن يقدِّم عرضًا من نوعٍ ما، والتقطت ريتا الطُعم: «إن فكرة نقل الشركة بكاملها ترعبني. لقد استغرق آخر انتقال وقتًا طويلاً وأضعنا حوالى ثلاثة أسابيع في المشاحنات». لقد كانت دائمًا شخصًا عمليًا.

لم يكن ريتش كذلك: «يمكننا أن نبحث في الإيجابيات والسلبيات قصيرة الأمد لهذه الخيارات. ولكنني أفضِّل أن نعود إلى الوراء ونسأل أنفسنا هي الفائدة الأفضل طويلة الأمد بالنسبة إلينا».

بدا مارك مرتبكًا. لذا فقد أوضح ريتش: «فكّروا باستراتيجيّتنا وتاريخنا».

التقط طوم الحديث في الحال: «نعم إننا دائمًا نتحدث عن أهمية مجموعات العمل المتقاطعة وظيفيًا وتمزيق الأغلفة المحيطة بكلٍ منها، ولن يساعد في ذلك أن تكون الشركة في موقعين».

أضاف ريتش: «وإذا كنّا سوف نستوعب فريق تجارة التجزئة الجديد، فإننا سوف نحتاج إلى أن يندمجوا مع الجميع، ليس مع موظفي جانيت فقط. وإلاً فإنهم لن يندمجوا».

غيّر مارك اتجاهه قائلاً: «ذلك صحيح، لأننا إن لم نُعْطِهم كمًّا هائلاً من الدعم في الحال، فلن أصل إلى رقم الثلاثة ملايين في تجارة التجزئة».

وبقدر ما كانت هذه النقاط فعّالة، إلاّ أن التعقيدات العملية ما زالت ترهب ريتا: «ولكننا سوف نفتتح مكتب سياتل في الربع القادم. وعلينا أخيرًا أن نتعوَّد على وجود ثلاثة مواقع للشركة، أليس كذلك؟» «نعم، ولكن متى نستطيع تجنبها. . .» وقاطع ريتش فكرته: «انظروا، أعتقد أن الموقع حيوي عندما يتعلّق الأمر بأشخاص يتواصلون ويعملون معًا. ولا ضير في أن يكونوا في كتلتين متباعدتين، أو يفصل بينهما مئتا ميل، فالأمر واحد».

واشترك طوم في المناقشة: «هل تذكر كيف كان الوضع عندما عملنا في نظام ثلاثي العام الماضي؟». ثم تابع قائلاً: «ثلاثة أبنية في الحرم ذاته، وقد عانينا وقتًا طويلاً في الوصول إلى تخطيط استراتيجي وتسويق. لقد كان الوضع سخيفًا».

«أنت على صواب. أنا أعلم ذلك». قالت ريتا برقّة. «ولكن حياتي ستكون فوضى». «ما الخياران للمكان الجديد؟» قال طوم وهو يرغب في أن يُبقي الحديث مستمرًّا. زفرت ريتا: «حسنًا. هناك مبنى

جميل وفيه العديد من الأماكن بالقرب من بول بارك Boll Park. كما أن هناك مكاناً رائعاً افتتح حديثًا إلى الشمال من إمبار كاديرو Embarcadero. وهو يشبه القصر. ولكن السعر مساوٍ إلى حدٍّ كبير لخيارنا الآخر.

لقد كان لدى مارك ضعف تُجاه الرفاهية: «أنا أصوّت للإمباركاديرو». هنا لعب طوم دور ريتش في النقاش: «ما الذي يعطي انطباعاً بالنسبة إلى مكانتنا ؟».

وكان لدى ريتا ردٌّ جاهز: «البول بارك. إنه جميل ولكن ليس بإفراط. إنه أكثر ملاءمة للمطار والطرق السريعة. وذلك يعني وقتًا أقل للتواصل بيننا وبين العملاء».

ذكَّرهم ريتش بجذورهم وقال: «لا أعتقد أننا نريد أن يتساءل عملاؤنا كيف نقدر على العيش في هذا القصر. حقًّا إنه لا يتناسب مع التزامنا بالتواضع والحميمية المألوفة فيما بيننا».

كتبت ريتا ملاحظات على دفتر ملاحظاتها: «يبدو أن بول بارك هو الجواب الصحيح. سوف أقابل مسؤول المكتب العقاري، وأرى كم يلزمنا من الوقت لإتمام ذلك». والتفتت إلى باري Barry: «هل أستطيع أن أستأجر مقاولاً يتم عملية الانتقال كي لا أغرق في هذا الأمر؟ لأنني مثقلة بالعمل هذا الربع».

هزّ باري رأسه بالموافقة: «سوف أتأكد من الموازنة. سيكون الأمر على ما يرام». وفجأة انتهت المحادثة. إن اليسر الذي تم فيه

اتخاذ القرار جعل جيمي لا يدرك أهميته. لقد تذكّر عدة محادثات مشابهة جرت في أثناء حياته المهنية. كان الاختلاف في المساحة الزمنية. لقد احتاجت تلغراف إلى خمس وعشرين دقيقة لاتخاذ قرار، بينما أمضت شركات أخرى أسابيع وأحيانًا شهورًا في النقاش. إن القيام بعملية نقل موقع كان عادة يؤدّي إلى الكثير من النتائج الحسّاسة وإلى اتخاذ مواقف من قبل المديرين التنفيذيين. فقد أرادوا أن يروا المخططات ويناقشوا الموقع، ويقوموا بزيارة له. ولكن تلغراف لم تفعل ذلك. «ماذا يجري هنا؟» سأل جيمي نفسه.

أعاد ريتش تركيز الاجتماع. «حسنًا. قبل أن ندع جيمي يقدم عملية بناء الفريق دعونا نتحدث عن خطة تدفق الاتصالات». توجّه ريتش إلى اللوحة المتحركة في مقدمة الغرفة وسأل: «ما الرسائل الرئيسية التي سنهيئها للعاملين معنا عندما نعود إلى مكاتبنا الأسبوع القادم؟».

راقب جيمي، بينما كانت المجموعة تطرح قضايا رئيسية وقرارات كانت قد اتخذت: حيازة ساساليتو، وأهداف الربع التالي، وترقيتين، وتغييراً رئيسياً في سياسة النفقات، وبرنامجاً جديداً للتدريب، وانتقال المقرّات. وبعد خمس عشرة دقيقة من النقاش وافقوا على تسجيل كل شيء على القائمة عدا الحيازة المحتملة لـ ساساليتو، لأنها ما زالت معلقة. ثم أمضوا بضع دقائق في الحديث حول الأسلوب الصحيح لتوضيح بعض النتائج الأكثر حساسية كي تكون لدى الموظفين صورة متكاملة.

وكما عمل دائمًا في نهاية الجلسة السريعة، فإن ريتش ذكّرهم بمسؤولياتهم: «وهكذا دعونا جميعًا نحمل هذه الرسائل إلى العاملين معنا في نهاية يوم الاثنين». وأضاف: «وتذكروا، إن لم نقم بذلك بالشكل الصحيح فإننا سوف ننسىٰ فحوىٰ هذه النتائج، وسوف يسمع العاملون معكم عنها من شخص آخر. لا تدعوا ذلك يحدث».

هُزَّت الرؤوس وكأنها تقول: موافقون. موافقون، وانشغل كل واحد في كتابة المادّة المدوَّنة على الجدول المتحرّك.

بعد ذلك قال ريتش الكلمات التي كان جيمي قد خشيها:

«حسنًا، يا جيمي، جاء دورك».

استجابة بمقدار معلومات راجعة 360°

بعد أن شارك جيمي قليلاً جدًا في اليومين السابقين، صمّم على إنجاز طريقته الأخطر. إن الوسيلة الوحيدة لإنقاذ نفسه ستكون بإيجاد خلاف رئيسي، بل وحتى أزمة محتملة، يمكنه المساعدة في تجنُّبها. وسوف تشمل ريتش.

عندما وقف ليعلن عن نشاطه، عرف جيمي أنه لن تكون هناك عودة إلى الوراء، لذا لم يكن لديه شعور بالقلق. وبكل الثقة لشخص تمرَّس سبع سنين في تلغراف بدأ كلامه: «شكرًا، ريتش. إن ما سنعمله الآن هو استعراض نتائج استبانات 360 درجة من التغذية الراجعة التي ملأناها منذ عدة أسابيع. ولكن بدلاً من أن ندرس المعلومات الراجعة التي تلقيناها من تقاريرنا المباشرة، فإننا سنركِّز على تلك التي حصل عليها الزملاء من مداخلات».

لم يَبْدُ أن أحدًا أراد الاعتراض، الأمر الذي لم يكن ليهتم به جيمي على أي حال، ليس عند هذه النقطة. حتى الآن ما زال مرتاحًا فهم على ما يبدو لا يزالون على المسرح.

«إن ما سوف نعمله هو هذا. سوف يقرأ كل واحد خلاصة المعلومات الراجعة التي أعدها شخص آخر. وبهذه الطريقة ستكون لدينا الفرصة لسماع نتائجنا بشكل موضوعي». وسلَّم تقريرًا ملخصًا لكل عضو. «وبعد أن تتم قراءة كل خلاصة، فإنه يمكن للشخص الذي تمَّ استعراض عمله أن يوجِّه أسئلة، ويمكننا أن نناقش النتائج».

هزَّ الجميع رؤوسهم مظهرين الموافقة. لقد أدرك جيمي أن غياب برنامج مخطَّط سوف يساعد الفريق على تقبُّل هذا التدريب.

«سوف نبدأ بـ طوم. من لديه تقرير طوم؟»

رفع ريتش يده.

أعطى جيمي تعليماته النهائية: «ليس لدينا الكثير من الوقت، لذا دعونا نبدأ».

وبلا تردُّد فتح ريتش التقرير، ثم تنحنح، وبدأ القراءة. كان طوم توَّاقًا لسماع شيء سلبي، الأمر الذي سيغذي مزاجه المتحفظ. ولكن، أخيرًا، كانت الخلاصة كلها إيجابية. وعندما انتهى ريتش كان طوم في حالة خيبة أمل تقريبًا.

أكثر من واحد من الزملاء وجد التقرير غريبًا، إذ يفترض أنه قد قدَّم، على الأقل، مقادير قليلة من النقد البنَّاء. والشيء الوحيد الذي

كان بنّاءً إلى حدٍّ كبير هو ميل طوم إلى مقاطعة الناس في أثناء الحديث، وهو ما قام به بسرور عندما لاحت له أول فرصة، كفاصل منشِّط فقط.

وقرأ المديرون التنفيذيون الخلاصات لزملائهم واحدًا بعد الآخر. وكانت المناقشات مفعمة بالحيوية، لكن غير مؤلمة، لأن معظم المعلومات الراجعة كانت إيجابية. إن أية شكوك مبدئية كانت لديهم حول صحة المعطيات أمكن التغلب عليها بالطبيعة الداعمة والمجاملة للتعليقات التي تلقوها. وقد تحوَّل الاجتماع إلى احتفال حُبٍّ حقيقي.

ودهش ريتش أيضًا من الغياب النسبي للمعلومات الراجعة البنّاءة. ولكن مع افتراض وضع جيمي المتآكل، ونجاح اليومين السابقين، فقد قرَّر أن مناقشة القضية سيكون إرباكًا غير مستحسن، وسيحين وقت آخر أكثر ملاءمة. وهكذا قرَّر أن يجلس ويستمتع بإغداق المديح على أعضاء فريقه الذين يستحقون ذلك بجدارة.

وقد بقي الآن شخصان ليُسْتَعْرَضا: جيمي وريتش الذي سيكون الأخير. سوف يقرأ طوم معطيات جيمي، وقبل أن يبدأ بدت الغرفة متوترة قليلاً. كما أن جيمي بدا لم ينجُ من هذا التوتر، ولكن بشكل محتمل. في الحقيقة، فإنه كان يشاغل المشاهدين ليحصل منهم على أي قَدْرٍ من التعاطف يمكن أن يناله.

حاول مارك أن يكسر حدَّة التوتر بسؤال فضولي سريع: «أرجو

المعذرة، طوم، قبل أن تبدأ، أُريد أن أعرف كيف تمَّ تحليل هذه المعطيات. إنني فضولي حول العملية». كان مارك حريصًا على أن يصوغ السؤال بطريقة لا تبدو وكأنها هجوم على جيمي.

تمتم جيمي لمدة دقيقة: «حسنًا، بالطبع، إن المعطيات مرتبة بالكومبيوتر. وبعد ذلك تدرسها صوفيا Sophia الاختصاصية الجديدة للاتصالات لتحدِّد الاتجاهات والموضوعات الملحَّة. لقد عَملتْ الكثير من هذه الأشياء من قبل».

كتبت ريتا شيئًا على ورقة.

ابتسم مارك: «شكرًا، جيمي. ابدأ يا طوم».

بدأ طوم: «هناك ثلاثة نماذج من المعلومات الراجعة، كانت واضحة في معطيات جيمي. أولاً، يقول إن كل واحد يعترف بمستوى التجربة والخبرة التي قدَّمتها للفريق. ثانيًا، لقد وظَّفتَ الكثير من الوقت والجهد في عملك». كان جيمي يحاول أن يبدو مندهشًا، قليلاً، من المعلومات الراجعة. «وثالثًا لقد ذكر أكثر من واحدٍ منا أنك من المحتمل أن تكون قادرًا على التعبير عن آرائك مرَّات عديدة».

وتلت جملة طوم فترة توقُّف ثقيلة الظل. كان جيمي يعرف متى يتدخَّل. «أود أن أُناقش معكم النقطة الأخيرة، إذا كان بإمكاني ذلك».

هزَّ الجميع رؤوسهم بحماسة.

اعتلى جيمي المنصَّة. وأمضى الخمس عشرة دقيقة التالية يتحدَّث عن مدى تأثره بنوعية زملائه بمن فيهم ريتش. وبالسير الرشيق على خط بين المديح والكلام الذي لا مبرِّر له، شرح كيف شعوره بالخزي من سنوات خبرتهم في الصناعة وافتقاره النسبي للاندماج في تاريخ تلغراف.

أخيرًا، أكَّد لهم جيمي أنه كان يعمل بجدٍّ كي «ينمِّي إدراكًا كاملاً للثقافة»، وأنه عمَّا قريب سوف يبدأ «بالمغامرة بآرائه أكثر ويخرج زملاءه من نطاق راحتهم». لقد تعلَّم بالتأكيد أن يعكس صورة مفردات نظرائه إن لم يكن مواقفهم.

وعندما انتهى شعر زملاء جيمي بأنهم مُجْبَرون على أن يمنحوه التشجيع بدلاً من التغذية البنَّاءة. وأغدقوا عليه تعابير جوفاء مثل «امنح نفسك القليل من الوقت»، و«لقد استفدنا جميعًا من معرفة بعضنا بعضًا».

ظنَّ ريتش أن فريقه قد لان قليلاً، ولكن مرَّة أخرى، لم يشأ أن يُثير أية اضطرابات مع الاقتراب إلى نهاية ما كان بشكل عام اجتماعًا إيجابيًا.

وأخيرًا عندما أخذت المناقشة طريقها وشعر جيمي أنه مدعوم بما فيه الكفاية، التفت إلى ريتش، ونظر إلى ساعته وقال: «حسنًا. لدينا خمس عشرة دقيقة. سوف أقرأ تقرير ريتش».

أخرج جيمي نظَّارة القراءة ونظر إلى الصفحات التي أمامه.

«حسنًا. يقول التقرير هنا إن هناك أربعة موضوعات رئيسية في المعلومات الراجعة التي أعدَّها ريتش». توقَّف دقيقة كما لو كان يتفحَّص محتويات الصفحة قبل أن يبدأ.

«حسنًا. يقول التقرير إن ريتش ملتزم للغاية بالشركة ويعمل بجدٍّ من أجل ما يؤمن بأنه الصواب». توقف جيمي ليترك مجالاً لرئيسه كي يستوعب المديح. «ويقول أيضًا إنه يعرف عمله بشكل جيِّد للغاية». هزَّ طوم رأسه تعزيزًا لما جاء في الرسالة ودعمًا لـ جيمي.

وفجأة عبس جيمي، كما لو كان يريد إنقاذ نفسه عمَّا سوف يقرأ: «ولكن بحسب المعطيات، فإنه بحاجة إلى أن يثق بحكم معاونيه ثقة كبيرة، وأن يكون أقل غطرسة».

صمت.

لقد كان التباين القوي بين خلاصة ريتش المبتورة وخلاصات الآخرين واضحًا لكل من في الغرفة. ومع أن حجم التعليقات البنَّاءة في عرض ريتش لم يكن بالضرورة مذهلاً، فقد بدا فظًّا إذا ما قوبِلَ بنصيب زملائه.

لم يستطع ريتش أن يقرِّر، أيشعر بالإهانة أم يغضب. وإذا كان الغضب هو اختياره، فمن سيكون الهدف؟ لم يَخْتَرْ أحدًا.

بالرغم من كل شيء، فإنه لم يكن خائفًا من تلقي معلومات راجعة عسيرة من معاونيه. وقد رحَّب بصدق بمداخلاتهم. لقد طوَّروا عبر السنين فريقًا قويًّا وبالتحديد خلقوا جواً من المعلومات

الراجعة الصريحة والمجرَّدة. كيف يمكنه أن يشعر بأنه قد أُسيء إليه من هذه المعلومة غير الضارَّة نسبيًا؟ ولكنه لم يستطع إنكار شعوره بذلك.

جيمي الذي بدا بصدق مهتمًا بالوضع الصعب الذي كان فيه رئيسه، كسر الصمت. لقد أبدى ثقة بالنفس أذهلت الجميع: «حسنًا. يبدو أن هناك أشياء قليلة يمكن الحديث عنها. مَنْ يريد أن يبدأ؟».

بعد فترة توقُّف ثقيلة أخرى شعر طوم أن عليه إنقاذ الموقف من أجل كل من ريتش وجيمي: «كما جرت العادة، سوف أبدأ أنا أولاً». كان هناك ضحك عصبي في الغرفة، وهو شيء نادر للغاية بالنسبة إلى المجموعة: «أنا لست متأكِّدًا مما كان يفكِّر فيه كل واحد، ولكنني أظنُّ، يا ريتش، أن بإمكانك أن تقدِّم لنا الفائدة التي تستمدها من الشك في حالات عديدة. ومع أنه عليَّ أن أقول إنني لا أرى هذه مشكلة حقًّا. كما أنني الآن لا أتملَّقك».

وسرعان ما تلاشت اللحظة المرتقبة من الضحك الحقيقي.

وقاطعت ريتا الحديث: «لا أُريد أن أتكلَّم نيابة عن كل واحد، ولكن من المحتمل أنني كتبت عنك شيئًا في معلوماتي الراجعة، وعن الآراء القوية التي لديك».

تمكَّن جيمي الآن من رؤية إمكانية الارتياح، ولم يستطع أن يتمالك نفسه، ودق الإسفين أبعد قليلاً: «هيًا، الآن يا طوم. إن هذه المعلومات تأتي منكم جميعًا، لذا دعونا لا نتظاهر بأنها ليست لنا».

لم تكن جانيت قد تكلَّمت بعد، ولم تشأ أن تبدو وكأنها تخفي شيئًا: «حسنًا. إنني غير متأكّدة أنني كتبت هذا في الاستبانة، ولكنني أعتقد أنه كان بإمكانكم أن تدعوني ومارك نكتشف المشكلات البارزة في الربع السابق بدلاً من جعل طوم يتدخَّل. وبين حين وآخر أتساءل ما إذا كنتم تعتقدون أننا قد وضعنا عملاءنا في نطاق السيطرة».

هزَّ مارك رأسه، ولكن بلا حماسة.

تلقَّى ريتش تعليقاتهم وهو مستغرق في التفكير كالمعتاد، ولكنه كان في داخله يشعر بأن شيئًا قد حدث الآن. ولم يعرف كيف يتعامل معه، لأن أي شك أو رد فعل دفاعي من جانبه قد يؤدِّي إلى تأكيد ما جاء في التقارير. وهكذا، وبقدر ما كان مؤلمًا أن يفعل ذلك، فقد بقي صامتًا.

تدخَّل جيمي الآن: «أصغوا، يا قوم، أخشى أن يكون الوقت قد انتهى، وسوف تنطلق حافلة العودة إلى المكتب خلال عشر دقائق. ولكن لنكن متأكّدين أننا سنعود لهذا الموضوع في وقت ما من الأسبوع القادم. لا نريد أن ندعه يمر دون اتخاذ قرار».

مرَّة ثانية، بدا جيمي أنه مهتم بصدق حول التوقيت السيِّء. لم يكن أحد قادرًا على معرفة ما في أعماقه، لقد كان في أسعد حالاته منذ التحاقه بالشركة.

الحــل

مهما حاولوا جادّين، فإن الفريق لم يكن قادرًا على إعداد برنامج لمتابعة مناقشة المعلومات الراجعة 360 درجة. ففي كل مرّة اقترح فيها أحدهم موعدًا كان عند واحدٍ على الأقل من أعضاء الفريق تعارض مع البرنامج. وكان جيمي عادة هو ذلك الواحد.

وكلما مضى يوم كان الزخم حول عقد الاجتماع يتضاءل. لسوء الحظ فإن الديناميكية العجيبة التي ظهرت في أثناء الدقائق الخمس عشرة الأخيرة في نابا لم تعد موجودة. وفي الحقيقة أنها بدأت تأخذ طريقها الخاص خلال الشهر التالي.

لأول مرّة في حياته العملية، كان ريتش يشعر بعدم الراحة عندما يصادف زملاءه في القاعة. ومع أن ذلك يكاد يكون مفهومًا، إلاّ أنه كان أمرًا لا يمكن إنكاره بالنسبة إلى معاونيه، إن ريتش قد فقد حدًّا ما من الثقة. ومع أنه لم يكن يعبس، فإن كلماته وأفعاله بدت أكثر تكلُّفًا مما كانت عليه في السنين الخمس السابقة. وأبرزت وطأة هذا التغيير

السيِّء نفسها بأساليب مزعجة. أحدها أن المناقشات بدأت تأخذ وقتًا أطول أثناء الاجتماعات الأسبوعية. حتى تواتر الاتصال من ريتش إلى موظفيه بدأ يتضاءل إلى حدٍّ ما، وفقد الكثير من نضارته عندما أسْنَدَ إلى المختص الجديد للاتصالات الذي عيَّنه جيمي، كثيرًا من المسؤوليات لتقرير متى وكيف ينشر المعلومات. .

وكانت هناك علامات تغيير خادعة ولكن مقلقة. بدأت عملية استئجار العاملين الصارمة، تفقد بعض أسنانها، عندما قام جيمي «بتعديلات» كما سمَّاها، وكانت تستند دائمًا على نقاط قانونية من نوعٍ ما. ريتا، المثقلة بالدعاوى من حين لآخر، مالت إلى مساندة جيمي في هذه الأمور مقدِّمة له الدعم الذي احتاجه.

وبالثقة التي جاءت مع متانة وظيفته الجديدة، تمكَّن جيمي من أن يقتطع جزءًا صغيرًا من أداء نظام الإدارة في الشركة، بحيث قلَّل بعض الاستقلالية التي كان يتمتَّع بها المديرون في مكافأة الموظفين بعلاوات الإنجاز، وخفض عدد مرَّات المراجعات الإلزامية. ودافع عن هذه التغييرات باسم «مرونة إدارية أكبر».

بالطبع لم يكن أي من هذا ممكنًا في أحوال عادية، لكن الوتيرة المتزايدة للتغييرات مجتمعة، مع ثقة ريتش بنفسه التي تأذَّت قليلاً، منعت المجموعة من إدراك ما يجري وإيقافه.

لم يحدث ذلك إلاَّ بعد أكثر من شهرين بعد الاجتماع خارج الموقع، عندما اجتمع كل من ريتا ومارك مع ريتش لبحث التفاصيل

النهائية لحيازة ولنت كريك Walnat Creek، أن تكشَّفت خطورة الوضع لدى الفريق التنفيذي لتلغراف.

في أثناء الاجتماع عمل ريتش شيئًا لم يكونوا قد رأوه من قبل؛ فقد تراجع عن قرار استراتيجي رئيسي: «مارك، لماذا لا تقوم بقليل من التحليلات قبل تقديم أية التزامات لهؤلاء الناس». ووقف ليغادر الاجتماع. «يمكنكم أن تتخذوا القرار وحدكم، فقط دعوني أعلم ماذا تقرّرون».

بعد الاجتماع، اتفق مارك وريتا على أنه أمر مخيف أن يريا رئيسهما غير واثق من نفسه، بل ضعيفًا، فقرّرا أن عليهما أن يقوما بعمل شيء حيال ذلك، ولكن لم يعرفا ما هو. في الأسبوع التالي حدث شيئان برهنا على أنهما نفير الاستيقاظ الذي كانت تلغراف بحاجة له.

مـاء بـارد

لقد أصبحت اجتماعات المعاونين منذ دورتها خارج المركز أقل نضارة مما كانت عليه. ومع أن ريتش قد بدأ يستعيد بعضًا من مزاجه الخارجي الإيجابي، عرفت المجموعة أن عاطفته وحماسه لم تكونا كما توقعوا. ومع ذلك فقد كانت القرارات تتخذ والعمل ينجز.

في نهاية واحد من هذه الاجتماعات، وقفت جانيت لتقدِّم بيانًا: «قبل أن ننهي اجتماعنا، لديَّ خبران أريد أن أقولهما لكم، وهما غير سارَّين». أصغى الجميع لها. «أولاً، مارك وأنا علمنا منذ لحظات أننا يمكن أن نفقد تريتي كعميل».

شحب وجه طوم: «ماذا؟ لقد ظننت أن آمي Amy وفريقها قد وضعا ذلك تحت السيطرة».

أوضح مارك: «وهكذا أنا. وهذا ما عملته آمي. لقد تحدَّثت مع أندرو أوبرين Andrew O'Brien الذي قال إنهم غير واثقين أنهم

يحصلون على القيمة نفسها من العلاقة في الوقت الحاضر. أظن أن واحدًا من العاملين لديهم قد أخبر آمي أنهم قد خاب أملهم لأنهم لم يعودوا مؤخراً يرون أياً من كبار المسؤولين لدينا».

هزَّ ريتش رأسه: «جانيت لنجتمع صباح غد لإيجاد خطة لإصلاح هذا. أنتِ وطوم وأنا يجب أن نكون جميعاً هناك. يمكننا أن ندعو أندرو، ونقوّم الأمر».

نظرت جانيت إلى الأسفل: «حسنًا. ذلك يقودني إلى الشيء التالي الذي أريد أن أقوله». رفعت رأسها ونظرت إلى المجموعة، وكان في عينيها دموع:

«سوف أغادر الشركة».

لم يتكلّم أحد.

أخيرًا، أوضحت جانيت: «اسمعوا. كلكم تعرفون أن رون Ron وأنا سوف ننتقل إلى خليج نصف القمر Half Moon Bay، وقد قرّرت أن أغيّر اتجاه عملي. سوف أعمل من بيتي، أو أؤسّس مكتبًا استشاريًا صغيرًا، وأرى ماذا أستطيع أن أعمل». توقّفت لتستعيد هدوءها. «لقد كانت أربع سنوات رائعة هنا، ولكنني أعتقد أن الوقت قد حان لأن أترك». وجلست.

جيمي، الذي بدا أنه غير متأثر بالإعلانات، استأذن، قائلاً: «أرجو المعذرة. لديّ اجتماع الإعلانات، ويجب أن أذهب إليه. سوف أتحدّث معك عن خطط المغادرة يا جانيت».

أومأت إليه برأسها بينما هو يغادر.

بدت ريتا وكأنها كانت على وشك أن تنفجر. جمعت أشياءها بسرعة، ولم تنظر أحداً، وغادرت الغرفة.

وتبادل طوم وريتش نظرات عَجْلَى.

لحظة صدق

في أقل من اثنتي عشرة ساعة، كانت هناك رسالة إلكترونية من ريتا في صندوق البريد الداخلي لكل مدير تنفيذي، تدعو إلى لقاء على عشاء في مطعم قريب من نورث بيتش North Beach مساء يوم الجمعة القادم. وأشارت إلى أن موضوع اللقاء سيكون حل مناقشة المعلومات الراجعة 360 درجة، المقدَّمة من ريتش. وبيَّنت أيضًا أنها قد راجعت مساعدي كل واحدٍ من المديرين لتتحقَّق من أنه ليس لدى الجميع عمل ذلك المساء. واختتمت المذكرة: «إنني أتطلَّع إلى رؤيتكم جميعًا هناك».

بعد أن رأوا ملامح ريتا عندما غادرت اجتماع المعاونين، لم يجرؤ أحد على التذمُّر.

قبل ذلك بثلاثة أشهر، ربما كان أمراً مثيراً للسخرية أن يفكِّر المرء أن فريق عمل تلغراف يخشى حضور اجتماع لبحث موضوع

صعب. أما الآن فقد أصبح الأمر حقيقة. ولا أحد يخشى الحدث أكثر من ريتش.

لم يكن أحد ليتهرَّب من المسؤولية، أو يتجنَّب الصدام. وصل المدير التنفيذي العام مبكرًا خمس عشرة دقيقة. وجد غرفة الولائم الصغيرة الخاصة في لافيلس La Felce وجلس إلى الطاولة الطويلة وحيدًا. وفي يده القائمة الصفراء الباهتة، التي كان قد ثبتها على مكتبه طوال الأعوام الخمسة الماضية. لقد انتزعها وأحضرها معه على أمل أن تقدِّم قدرًا ما من التوجيه. ومع أنه قد أخذ على نفسه عهدًا أن يخفي سلوكه عن رجاله، فإن ريتش شعر بأنه قد هُزِم.

مضت الدقائق العشر التالية ثانية ثانية. وأخيرًا دخل طوم وريتا وتبعهما مارك، خلال دقائق وباري وجانيت التي لم يَبْقَ لها إلاَّ ثلاثة أسابيع لتغادر الشركة.

تكلَّم طوم أولاً: «حسنًا. لنبدأ».

«أين جيمي؟» ومع أنه هو الذي طرح السؤال، إلاَّ أن ريتش بدا غير مهتم قليلاً بالجواب، لأنه كان غارقًا في أفكاره.

وكأنه لم يسمع ريتا عندما قالت: «إنه يحزم أوراقه استعدادًا لمغادرة المكتب».

عبس ريتش، كما لو كان لا يتكلَّم لغة ريتا: «عفوًا؟» أوضحت ريتا: «في الواقع إنه يغادر الشركة».

وفجأة أثارت كلماتها انفعالات ريتش: «ماذا؟».

«ذلك صحيح. لقد قرَّرنا أن الوقت قد حان لأن نخرج».

قاطع ريتش: «طردتموه».

«حسنًا. ليس بالضبط». أوضحت ريتا: «ذهبنا لنواجهه بالحقيقة بعد ظهر هذا اليوم، ولكن قبل أن نذكر أي شيء حول إعفائه من العمل، قدَّم استقالته».

كان بإمكان ريتش أن يرى أنها مرتاحة. ولكنه كان مشوّشًا: «هكذا بكل بساطة؟» فكَّر وقلَّب الأمر ثانية، وبعد ذلك سأل سؤالاً واضحًا: «ألا تعتقدين أنه كان عليكم أن تخبروني بأمر كهذا؟».

«ها نحن أُولاء نخبرك الآن».

كان ريتش منزعجًا قليلاً: «أعني مسبقًا».

تدخَّل طوم: «هيًا يا ريتش. منذ اللقاء خارج الموقع في نابا كان كل شيء شاذًا. لم تكن أنت نفسك في الشهرين الماضيين. لذا فقد قرَّرنا، ريتا وأنا في الأسبوع الماضي أن علينا أن نتعامل مع هذا الوضع مباشرة». توقَّف. «وقمنا بشيء لسنا فخورين به كثيرًا».

بدا ريتش مشوشًا ومهتمًّا.

شرحت ريتا: «ذهبنا إلى صوفيا، اختصاصية الاتصالات، العاملة لدى جيمي وجعلناها ترينا المعطيات الأولية من المعلومات الراجعة 360 درجة». أجفل ريتش من فكرة خرق عقلية المعطيات.

«ثِقْ بنا في هذا الموضوع». دافع طوم: «لقد كان الشيء الصواب الذي يجب عمله».

تابعت ريتا: «خُذْ هذا. إن كلمات (ثقة) و(عَقَدِي) قد ذكرت في كامل تقريرك حول المعلومات الراجعة مرَّة واحدة فقط. مرَّة واحدة». كرَّرت القول وهي ترفع سبابتها.

وبما أن ريتش لم يكن قد فكَّر بالطبيعة المحدَّدة لخلاصة تقرير 360 درجة طوال شهرين تقريبًا، فقد بدا مرتبكًا قليلاً. كان كل شخص آخر يتسم. لقد كان واضحًا أنهم قد بحثوا هذا من قبل.

«ما الأمر المضحك؟» سأل رئيسهم.

تكلَّمت ريتا دون تفكير: «أنت هو الشخص الذي ذكره!». استطاعت أن ترى أنه بحاجة إلى القليل من الإيضاح. هذا ما كتبته عن نفسك». نظرت إلى الأسفل، إلى ملاحظاتها، وقرأت بصوت مرتفع: «أحيانًا أتساءل إن كنت أثق بهم إلى حدٍّ كافٍ. هل أنا جازم (بوصفي عَقَدِياً)؟».

ضحكت ريتا: «لا أحد منا كتب شيئًا كهذا!».

تبدَّدت أسابيع من التوتُّر بالضحك عندما أدرك أعضاء الفريق الظروف السخيفة التي مرُّوا بها. وعندما هدأ الجميع صدمتهم خطورة الاختلال الذي حلَّ بالوضع الوظيفي.

«ماذا قال بالضبط؟» أراد ريتش أن يعرف.

«من؟ جيمي؟» سألت ريتا.

هزَّ ريتش رأسه، وتدخَّل طوم قبل أن تتمكَّن ريتا من الردّ: «لم أرَ شيئًا شبيهًا بذلك من قبل. أخبرنا بشكل أساسي أنه لم يكن يعتقد أنه مناسب ثقافيًا هنا. وأنت تعرف ماذا؟ وأظن أنه كان يعنيها حقًّا».

وافقت ريتا وقالت: «ثم صافحني وصافح طوم، وطلب منا أن نعتذر إليك». ثم توقَّفت. «ذلك هو كل ما حدث».

استوعب ريتش الأمر، واستمرَّ في محاولة استيعاب الوضع كاملاً حتى خطر بباله شيء: «انتظروا. كيف حصل أنكم لم ترفعوا أصواتكم في أثناء المناقشة اللعينة في نابا؟ لماذا تركتموني أمرُّ بكل تلك المعاناة؟» شرحت جانيت: «فكِّر فيها من موقعنا يا ريتش. لقد أصابتنا الصدمة كما أصابتك. ولكنني افترضت أنني ربما كنت الشخص الوحيد الذي لم تُبْتَلَ به».

وضحك الجميع قليلاً.

تدخَّل مارك: «الشيء ذاته هنا. كيف لنا أن نعلم بالتأكيد؟ ولم يكن يبدو أنه قد زوَّر المعطيات. لقد أخذ أجزاءً مما كتبته عن نفسك فقط، وهذا ما جعلها جد معقولة».

اعترف طوم: «وعليَّ أن أعترف أنني لم أشأ أن أحرج جيمي، وبخاصة أمامك. لقد أردنا جميعًا أن نجد وسيلة لمساعدة ذلك الحقير على النجاح. وبالتأكيد لم أكن مرتاحًا لاتهامه بتزوير المعطيات».

داعبته ريتا: «هيًا، أنت لم ترغب في أن تتولّى مسؤولية دائرة التوظيف ثانية».

ضحك وتابعت ريتا: «على أي حال، إن الطريقة التي أراها فيها، أن هذا خطؤك إلى حدٍّ كبير». كان ينظر إلى ريتش، الذي بدا حائرًا: «كان يجب عليكِ أن تصرّي على إجراء مقابلة للرجل». ابتسم طوم ثم أضاف: «وأنا شبه مازح فقط».

هزّ ريتش رأسه.

سأل مارك سؤالاً كان كل واحدٍ يفكّر فيه: «إذًا، ماذا سيفعل الآن رجل مثل جيمي؟».

أدارت ريتا عينيها: «آه، أنا واثقة من أن لدى شخص مثل جيمي خطة بديلة».

لقد علموا القليل.

الجزء الثالث

فرصة غرين

Green's Opportunity

إعادة التعارف

لقد كانت لدى جيمي قدرة مذهلة على تجزئة أفكاره، وخلال ساعات من مغادرته تلغراف صمَّم على أن يعود بمهنته إلى مسارها. لقد أمضى القسم الأكبر من سنة مع ريتش أوكينور، وهو مصمِّم على الاستفادة من تلك الحقيقة بطريقة ما. وكان اتصاله الهاتفي الأول مع ڤينس غرين.

اعتقد جيمي أن أمامه هدفاً متفتحاً، وهكذا فإن الرسالة التي تركها على بريد ڤينس الصوتي كانت محدَّدة: «لقد تركتُ تلغراف وأحبُّ أن أعود إلى استكشاف إمكانية العمل معك في غرينتش. إنني أتطلَّع إلى الحديث معك». وترك رقم هاتفه المنزلي.

عندما تلقَّى ڤينس رسالة جيمي، لم يخطِّط أول الأمر لأن يستجيب. ولكن بعد ثلاثة أيام عندما انتهت مستشارة تطوير النُّظُم من عرضها حول ثقافة تلغراف عاد اهتمام ڤينس بجيمي بنذر فجأة.

«والآن أين وضعت رقم الهاتف ذاك».

بعد الاتصال وإعداد الترتيبات للقاء جيمي صباح اليوم التالي، صمَّم ڤينس أن لا يبني آمالاً كبيرة على ما سوف يعلمه. لقد شعر جزء منه أنه مذنب، لأنه تحدَّث إلى جيمي. لذا فقد أقسم أن يلقي به خارج مكتبه إذا ذكر أي شيء يشابهه، ولو من بعيد، سرّ مهنة أو مِلْكِية فكرية. وأَمِلَ أن يسمح له يأسه أن يبرَّ بذلك القَسَم.

وصل ڤينس إلى مكتبه في حالة نفسية إيجابية. ولكن أثناء الدقائق الثلاثين من الانتظار قبل وصول جيمي، وجد نفسه يفقد الصبر واحترام الذات.

فكَّر ڤينس مليًّا بالسنوات الخمس الماضية، وبإحباطه المتزايد، قائداً؛ فكَّر بعمق كما كان قد فعل عدَّة مرَّات من قبل، في تخلُّف شركته عن تلغراف وما الذي منعه من اللحاق بمنافسه.

حدَّث نفسه: «إنه بالتأكيد ليس الذكاء». قلائل ضاهوا ذكاء ڤينس وقدراته التحليلية عندما وصل الأمر إلى العمل والاستشارة بشكل خاص، «ولن تكون أخلاقيات عملي». لقد عمل ڤينس بعنف ساعات طوالاً. منذ بضع سنوات كان قد سمع إشاعات حول «البرنامج المرن» الجديد الذي أعدَّه ريتش أوكينور، وقرَّر أنها ستكون مجرَّد مسألة وقت قبل أن تدفع تلغراف الثمن نتيجة ضعف قائدها.

عندما لم يحدث ذلك، أعاد ڤينس تكريس نفسه لبرنامج أشد

صرامة، الأمر الذي زاد من إحباطه، إضافة إلى كراهيته لريتش أوكينور.

وعندما اقترب وقت اللقاء مع جيمي، أصبح ڤينس أكثر استماتة ليجد الجواب الذي كان يبحث عنه. وأضمر فكرة سخيفة، إنه إذا تمكّن أن يحلَّ هذا اللُّغز قبل وصول جيمي، فإنه سوف يلغي الاجتماع، ويحافظ على القليل من الكرامة.

اتصـال

لقد تخيَّل جيمي دائمًا لقاء غرين في فندق صغير أو مطعم منعزل، أما الآن، وقد غادر تلغراف، فليست لديه مشكلة في الذهاب مباشرة إلى مكاتب غرنيتش. وفي الحقيقة فقد كان شيئًا مريحًا أن يتمَّ اللقاء في العلن.

عندما وصل جيمي إلى اللقاء، كان شبه متوقِّع أن يكون غرين بانتظاره عند الباب الأمامي للمبنى. صعد الأدراج وأعلن حضوره لموظف الاستقبال، وجلس ليقرأ صحيفة وول ستريت جورنال Wall Street Journal بينما هو ينتظر.

عندما رأى ڤينس جيمي عبر الغرفة، لاحظ في الحال أنه بدا وكأنه قد هَرِمَ منذ أن رآه قبل عام. وفكَّر، لقد فعل ذلك المكان فعله في الرجل «مرحباً، جيمي»، قاطع ڤينس قراءة جيمي للصحيفة.

ردَّ جيمي التحية بقدرٍ من الثقة لم يكن ڤينس قد تذكَّرها: «حسنًا. أهلاً ڤينس، جيِّد أن أراك ثانية».

دعا ڤينس جيمي إلى مكتبه الأنيق وأشار إليه أن يجلس في واحد من المقاعد الجلدية التي أتاحت مشاهدة منظر لجزيرة ألكتراز أند أنجل Alcatraz and Angel.

لم يستطع جيمي أن يمنع نفسه من الاندهاش من الاختلاف بين مكتبي المديرين التنفيذيين، وبدا أن غرين يعرف منحى تفكيره: كان يفكِّر. «نعم، لقد سمعت كل شيء عن خشونة مكتب أوكينور. بل سمعت شيئًا أكثر، أشياء كثيرة رخيصة هناك. . .».

قال جيمي مازحًا: «سوف أتأكَّد من ترك ذلك الجزء خارج الحديث».

ضحك غرين وبحث عن شيء يقوله: «تمامًا، حسنًا، جيِّد أن أراك ثانية، جيمي، وبودِّي أن أُخبرك أن أملي قد خاب في العام الماضي عندما رفضتَ عرضنا».

ابتسم جيمي بخجل: «ماذا أستطيع أن أقول؟ نحن جميعًا نرتكب أخطاء». لقد كان غرين هدفًا أسهل من ريتش لِخِدَع جيمي. «دروس مستفادة». حتى ڤينس اعتقد أن جوابه بدا فكرة سخيفة.

كسر جيمي الجليد: «كيف بعمل نائب الرئيس لشؤون التوظيف لديك؟ هل هناك من فرصة في أن أكون مفيدًا هنا؟». لقد قام بالكثير من البحث ليعرف الجواب لذلك السؤال. لقد كان ڤينس ومعاونوه

يفكّرون في إجراء تغيير. «أصغِ، إننا دائمًا نبحث عن أُناس جيِّدين. ولكنني سأفاجأ إذا كنت قانونيًا تتمتَّع بالحرية في أن تأتي وتعمل هنا فترة».

ابتسم جيمي: «لا. إنّ تلغراف لم تفرض أية مواقع على إمكاني في العمل مع منافس».

دهش ڤينس: «حسنًا. هذه أخبار جيِّدة». وشعرَ أنها اللحظة المناسبة الآن، لأن يبدأ المرحلة الأخلاقية للمناقشة التي كانت على وشك أن تبدأ.

«ولكن، طبعًا، إنك إذا التحقتَ بنا، فإنني سوف أصرُّ على أن لا تحضر معك أية معلومات خاصَّة عن تلغراف. وذلك ينطبق أيضًا على لقاء اليوم».

استجاب جيمي بدهشة مصطنعة: «قطعًا، أنا متعصِّب بالنسبة إلى التفاصيل الأخلاقية».

اعتقد ڤينس أن ردَّه كان قويًّا نوعًا ما. ولكن بعيدًا عن الانفعالات القانونية والأخلاقية، فإنه كان يتحرَّق لأن يغوص في العمق: «إذًا، ما الذي حدث هناك بالضبط؟».

أخذ جيمي نَفَسًا عميقًا وابتسم. كان قد حفظ هذا السطر عن ظهر قلب: «دعني أخبرك، إنها شركة غريبة».

شعر ڤينس بالحاجة إلى بدء الحديث بسلامة عقلية، وهكذا تحدَّى جيمي: «حسنًا. يجب أن يكون ما يعملونه صحيحًا». حتى

هو نفسه لم يستطع أن يصدِّق أنه كانٍ يدافع عن تلغراف، ولكنه لم يدع حاجته إلى المؤاساة تطغى على رغبته في أن يعرف الحقيقة.

كان جيمي يعرف كيف يكتشف معاناة الرجل، وهكذا قدَّم لرئيسه المحتمل عظمة: «نعم، إنهم كذلك، ولكن ذلك هو الشيء. لقد نظرت تحت الأغطية، وليس هناك الكثير مما يستحق المشاهدة. إنهم لا يعملون شيئًا لا تستطيع أن تفعله غدًا». صمَّم جيمي على أن يبالغ قليلاً ليبقي ڤينس عالقًا بالصِّنَّارة.

وتحقَّق له ذلك.

«ماذا تعني؟ أنا أفترض أنك لا تتحدَّث عن أشياء سرِّية؟».

ردَّ جيمي وهو يهزُّ رأسه قبل أن يتمكَّن ڤينس من إتمام جملته: «لا، لا شيء من ذلك. إن سألتني، فإن الأمر بسيط جدًّا، إلى حدٍّ مربك».

كان ڤينس على وشك أن ينفجر من الفضول، ولكنه حاول جاهدًا أن يخفي يأسه. وبإحساس من الاهتمام غير المتحيِّز تابع الموضوع: «حقًّا؟ أخبرني عن ذلك».

«حسنًا. إن الأمر يتعلَّق بورقة صفراء احتفظ بها ريتش أوكينور على مكتبه. إنها في الحقيقة مجرَّد قائمة من نوع رديء، بضعة مفاهيم عامة يسمِّيها أنظمته الأربعة. ويمكنني القول إن الرجل واقع تحت تأثيرها. إنه يستخدم تلك الأنظمة ليوجِّه حياته». بدا جيمي وكأنه يسخر من رئيسه السابق ويبدي إعجابه به في وقت واحد.

«قائمة؟» لقد أُثير فضول ڤينس، وفجأة فَقَدَ أي إحساس بالرقَّة التي حاول أن يحافظ عليها من قبل: «ماذا تحتوي؟».

صمَّم جيمي أن يلعب مع المدير التنفيذي اليائس دقيقة: «حسنًا. عدد قليل جدًّا من الأشخاص يعرفون الكثير عنها». وفي الحال استطاع أن يرى أن ڤينس بدأ يُصاب بالذُّعْرِ من أن جيمي لا يعرف محتويات القائمة. ولعدم رغبته في تنفير رَبِّ عمل مستقبلي، فإنه أطلقه من الصِّنَّارة.

«ولكنني أعلم ماذا تحتوي».

النظام الأول

كان جيمي قد قرَّر أنه لن يتلو قائمة الأنظمة الأربعة على مسامع ڤينس، لأن ذلك سوف يضعف الدعابة. وبدلاً من ذلك فإنه سوف يصف السلوك الفريد لريتش ومعاونيه ويترك ڤينس يبحث عن الخيط أو الموضوع.

وأعلمَ هذا بشكل أو بآخر لڤينس، الذي وافق على مضض، ثم اتصل هاتفيًا بمساعدته: «تريسي Tracy من فضلك، ألغي مواعيدي هذا الصباح... تمامًا... إلى ما بعد الغداء... شكرًا». ووضع سمَّاعة الهاتف. «النبدأ».

جلس جيمي على مقدمة كرسيه وبدا متشوِّقًا بصدق لأن يُشرِك ڤينس بهذا كله: «سوف لن تصدِّق الطريقة التي يتصرَّف بها هؤلاء الأشخاص في أثناء الاجتماعات. لم أرَ شيئًا مثلها في حياتي، وقد عملت في العديد من الأماكن المختلفة».

ابتسم ڤينس: «ماذا يفعلون؟». لقد شعر بالراحة لأنه وجد شخصًا ما، أي شخص، اعتقد أن تلغراف كانت غير اعتيادية.

«إنهم يتنافسون باستمرار».

دهش ڤينس: «حقًّا؟».

لقد كان تعبيرًا بلاغيًا أكثر منه سؤالاً، ولكن جيمي ردَّ عليه على أي حال: «أوه، نعم، إنهم لا تفوتهم أية فرصة للنقاش. إن اجتماعاتهم تشبه الصراعات بين أفراد الأسرة. لا بدَّ أن يكون هناك واحد منزعج حول شيء ما، والناس يصرخون ويهدرون. إن هذا يذكِّرني ببعض أقاربي، إيرلنديين وإيطاليين».

فكَّر ڤينس باجتماعات معاونيه وأبدى دهشته بصوت مرتفع: «أراهن أنهم على الأقل ليسوا مملّين».

ضحك جيمي: «لا، إن كلمة (مملّين) ليست الكلمة التي أستخدمها لوصف اجتماعات ريتش». ولاحظ أن ڤينس ينكمش قليلاً لمجرَّد استخدام اسم ريتش.

«كيف يجعلون الأمور تتم؟» وأضاف ڤينس، قبل أن يتمكَّن جيمي من الردّ: «وكيف يتجنَّبون قتل بعضهم بعضاً؟».

«ذلك هو الجزء المثير. يتناقش هؤلاء الناس كالإخوة والأخوات. وفجأة بعد ذلك يبدو أنهم ينسون مناقشاتهم بعد عشر دقائق، تمامًا كأقاربي. تجد واحدًا منهم بأنف مدمًى. ثم بعد ذلك تجدهم يضحكون».

ذهل ڤينس. عند ذلك أوضح جيمي: «كنت أتكلَّم عن أقاربي. لم أُشاهد أحدًا من تلغراف يوجِّه ضربة إلى أنف الآخر».

ابتسم ڤينس.

«بالرغم من أنني أعتقد أن ريتا كانت على وشك أن تنتزع ريش طوم بضع مرَّات».

«حقًّا؟».

«حسنًا. ليس بالضبط. ولكنها اعتادت أن تنزعج منه حول مبدأ أساسي دائم. وفي الواقع فقد أسمته حمارًا ذات ليلة في أثناء اجتماع طويل».

«طوم هو هديل الحمام COO أليس ذلك صحيح؟».

هزَّ جيمي رأسه. «وريتا هي المستشار القانوني».

كان ڤينس يعرف ذلك. «صحيح. إذًا فالاثنان ليسا على وفاق. ويمكن أن يكون ذلك أمرًا صعبًا بالنسبة لموقعهما...».

قاطعه جيمي: «لا أنا لم أقل إنهما ليسا على وفاق، الحقيقة أنهما يعملان معًا متلازمين. لقد بدا دائمًا أنهما يتقاتلان خلال الاجتماعات فقط».

«حول ماذا؟».

«حول الموازنات، والعملاء، والموظفين، وسمِّ ما شئت».

«موضوعات تافهة؟».

كان على جيمي أن يفكّر لحظةً: «لا لم يصرفوا وقتًا طويلاً على الموضوعات التافهة في أثناء الاجتماعات. كانت عادة أشياء كبيرة الأهمية».

تشوَّش ڤينس. «إذًا: كيف كانوا يتخذون القرارات؟ هل يكسب صاحب الصوت الأعلى؟».

ضحك جيمي: «لا، لأنه لو كان كذلك لربح طوم كل شيء. إن ما يفعلونه هو المناقشة لفترة، بعد ذلك واحد منهم، وغالبًا ما يكون ريتش، يجعل مَنْ حوله يتوقفون عن النقاش ويطرح الموضوع للتصويت».

«إذًا، فهم يصوّتون على كل شيء؟».

«لا. ليس تمامًا. في النهاية يتخذ ريتش القرارات عندما لا يكون هناك جواب واضح. ولكنهم عادة يصلون إلى إجماعٍ سريع. وبطريقةٍ ما، فإن المناقشات بدت وسيلة للبحث عن الحقيقةً أكثر منها دفاعًا عن وجهات النظر. لقد كانت غريبة».

استطاع ڤينس أن يرى أن تحت كل أشكال الذّم التي يقولها جيمي إعجاباً بزملائه السابقين. وهذا ما أحبط ڤينس وجعله نافد الصبر. «إذًا ما هو بالضبط النظام الأول؟».

«لم أنتهِ من الوصف بَعْدُ...».

قاطعه ڤينس هذه المرَّة: «أصغ. أخبرني الآن ما هو النظام الأول، بعد ذلك يمكنك أن تصف كل ما تشاء».

كانت لدى ڤينس طريقة في طلب شيء ما تجعل الشخص لا يريد أن يمتحنه. ابتسم جيمي ليداري خوفه المفاجىء، ولان بعد ذلك.

«ابْنِ فريق قيادة متماسكاً وحافظ عليه».

«عفوًا؟».

«ذلك هو النظام الأول: ابْنِ فريق قيادة متماسكاً وحافظ عليه». فكَّر مدة دقيقة: «هل هذا هو كل شيء؟». لقد بدا فجأة واثقًا وحكيمًا.

«حسناً. تلك هي الطريقة التي يصفه بها ريتش. لكن هناك أكثر من ذلك بالنسبة إليه».

أخذ ڤينس نَفَساً عميقاً، وذكَّر نفسه بالذي يبحث عنه: « مثل ماذا؟».

«حسنًا. إنهم عملوا شيئًا يسمَّى ميرس بريغز Myers-Briggs من المحتمل أنك سمعت به».

هزَّ ڤينس رأسه: «نعم، أعتقد أنني عملت شيئًا من هذا القبيل في المدرسة الثانوية. لا أذكر بالضبط».

فجأة تشجَّع جيمي مرَّة ثانية: «حسنًا. إنها حقًّا مهمَّة جدًّا. تتقدَّم لاختبار مدته عشرون دقيقة بعد ذلك تحصل على تقرير يخبرك كيف تتخذ القرارات وتنظِّم الأشياء».

كان ڤينس عابسًا: «يبدو لي سهلاً جدًّا».

«حسنًا، يمكن أن يكون. ولكن يستخدمونها هناك ليفهم كل منهم الآخر. كل واحد يعرف نموذج M.Br الآخر، ويشيرون إليها طوال الوقت».

«وذلك جيِّد لأن. . .» وترك ڤينس جيمي يكمل له الجملة.

«حسنًا. أولاً فهو يساعدهم على تجنُّب إصدار بعضهم أحكاماً على بعض ويعطيهم مفردات لتحديد عيوبهم. وقد اعتادوا أن يتسبَّبوا لـ طوم بصعوبات لكونه انبساطياً.

كان ڤينس الآن ضائعًا تمامًا.

شرح جيمي: «انظر، عندما فكَّر ڤينس في أن يجعل فريقه متماسكًا، فإنه أراد أن يعرف أحدهم الآخر بشكل جيِّد بحيث لا يخفي أحدهم شيئًا عن الآخرين. إن هؤلاء القوم يتصرَّفون كإخوة وأخوات، ولا يتردَّد واحد منهم عندما تدعو الحاجة لبحث أي موضوع صعب، ولا لدقيقة».

وعاد ڤينس للتهكُّم: «إذًا فإن هؤلاء القوم كانوا كاملين أساسًا».

«قطعًا. أعتقد أن بعضهم غريبو الأطوار. ولكن هناك شيئاً واحداً عليَّ أن أقوله عنهم، وهو أنني لم أسمع أي واحدٍ منهم يقول شيئًا سلبيًا عن أي عضو في الفريق».

«أوه. هيَّا»، كان ڤينس شكَّاكًا.

«لم تدعني أكمل. لقد قلت إنني لم أسمعهم يقولون شيئًا سيِّئًا يمكن أن لا يقولونه للشخص بشكل مباشر».

هزَّ ڤينس رأسه كما لو أنه قال: «أوه، فهمت». لقد بدا أن كل شيء أصبح مفهومًا الآن.

تابع جيمي: «وبقدر ما هم غير عاديين، فإن كل واحدٍ منهم يهتم بالآخر. وأعتقد أنك إذا أحببتهم فإن ذلك سيكون أمرًا طبيعيًّا. بالنسبة إلي، فقد كان ذلك كثيرًا جدًّا». ولم يبدُ على جيمي أنه يؤمن بالجزء الأخير من مقولته.

للمرة الأولى رأى ڤينس صورة واضحة من قلق جيمي. وفي الحقيقة تأثَّر فعلاً من أجله، وقرَّر أن يساعده كي يتابع: «إذًا ما النظام الثاني يا جيمي؟».

النظام الثاني

وقف جيمي ومشى نحو خزانة من خشب البلُّوط معلَّقة على الجدار بالقرب من مكتب ڤينس. فتحها، وكما توقَّع وجد لوحًا أبيض عليه نص ورسوم بيانية: «هل أستطيع أن أمحو هذا؟».

نظر ڤينس إلى ما على اللوح: «نعم، لا بأس امْحُهُ».

بعد أن محا كل ما على اللوح بأناقة ونظامية، كتب جيمي النظام الأول.

النظام الأول: ابْنِ فريق قيادة متماسكاً وحافظ عليه. ولسوء حظ ڤينس فقد وضعَ جيمي قلمه قبل أن يكتب النظام التالي. سار جيمي إلى النافذة وحدَّق من خلالها باتجاه الخليج، كما لو كان يبحث عن النظام الثاني في مكان ما في المدّ والجزر. «النظام الثاني يبدو عامًّا للغاية، ولكن الطريقة التي يتداولونه بها ليست كذلك».

«هل ستجعلني أخمِّن هذا النظام؟» سأل ڤينس بطريقة جافَّة.

فكَّر فيه جيمي: «لا . . سيكون صعبًا جدًّا أن أشرحه بتلك الطريقة». عاد إلى اللوح الأبيض وكتب الكلمات:

النظام الثاني: ابتدع وضوحًا تنظيميًا.

خاب أمل ڤينس: «يجب أن تكون هناك تتمة له».

ابتسم جيمي نصف ابتسامة: «نعم، هناك تتمة، أساسيًّا إنها حول التخلُّص من الفوضى داخل الشركة، وبخاصة على المستوى التنفيذي».

«أي نوع من الفوضى؟»

«أشياء هامة، مثل شخصية الشركة، والتوجه، والاستراتيجية، والأهداف، والأدوار والمسؤوليات».

«أنت على صواب. إنه يبدو عامًّا. لا أعرف أية شركة لا تفعل هذا».

هزَّ جيمي رأسه: «أنا أوافق. لقد بدا أحيانًا أنهم أكثر ذكاءً مما هم في الحقيقة. ألا يعلمون أن منافسيهم يعرفون هذه الأشياء؟».

جعل سؤال جيمي المنمَّق ڤينس يتوقَّف ويفكِّر: «إلى أي حدٍّ يعرفها فريق ريتش التنفيذي؟».

«أوه، لقد عرفوها، ويتحدَّثون عنها طوال الوقت».

«كيف ذلك؟».

«إذا تعسَّر عليهم اتخاذ قرار، فإنهم سوف يرجعون إلى قيمهم، أو مهمتهم أو استراتيجيتهم».

«هل لديهم هذه المادة ملصقة في كل مكان من الشركة؟».

جال جيمي بعينيه: «لا. لقد حاولت إقناعهم بعمل ملصق، ولكن ريتش رفضَ ذلك. إن العاملين لديه يعرفون هذا الموضوع بدقَّة. أقول لك، لقد كانوا مثل طائفة دينية».

لم يعتقد ڤينس أن ذلك بدا سيئًا. كم هو عدد المديرين التنفيذيين الذين بإمكانهم تلاوة استراتيجيتنا، وأهدافنا وقيمنا عن ظهر قلب؟ هذا ما فكَّر فيه ڤينس. بل هل لدينا قيم؟

ذهب جيمي إلى اللوح وكتب قائمة بجانب النظام الثاني:

شخصية، قيم، مهمة، أهداف رئيسية، أهداف، أدوار ومسؤوليات. «أعتقد أنها هذه». قال جيمي. «وعلى أي حال فإنني لا أعتقد أنها كثيرة». ولكن ڤينس اعتقد ونسخ على كرَّاسة رسمية ما كان جيمي قد كتبه ثم سأل: «ماذا تعني بالضبط بكلمة شخصية؟».

ردَّ جيمي بلا تفكير: «حسنًا. إن شخصيتهم هي حول...».

قاطعه ڤينس: «انظر، لا أُريد أن يعرف أياً من معلوماتهم، ذلك شأنهم».

بدا جيمي مرتبكًا لأنه قام بإشراك شخص آخر بمعلومات سرية،

حتى ولو كانت تلك المعلومات ليست شديدة الحساسية. غيَّر مجرى الحديث: «إن الشخصية تتعلَّق بقيم الشركة في استئجار العاملين ودافعها الأساسي».

هزَّ ڤينس رأسه: «مثل السبب المركزي والقيم المركزية من كتاب بني ليبقى Built to Last». وأشار إلى نسخة من الكتاب على الرف الخاص به. «إذًا فهم في الحقيقة يهتمُّون بذلك الشيء؟».

«نعم، إنهم يفعلون. ولكنني أعتقد أنه أكثر مما يجب، لأنه أصبح قديمًا بعد فترة من الزمن».

تلك هي النقطة، فكَّر ڤينس: «كيف يستخدمون القيم؟».

جال جيمي بعينيه مرَّة أخرى: «كيف فعلوا؟ لقد تحدَّثوا عن تلك القيم طوال الوقت. ولكن الموقع الذي بدت فيه أكثر حساسية كان في استئجار العاملين. كانوا متعصبين».

«تابعِ الحديث».

«حسنًا. أول كل شيء، أصرَّ ريتش على أن يتولَّى عملية توظيف كبار الموظفين. لقد كان يُعتبر المصفاة الثقافية، وعمليًا فإن الشيء الوحيد الذي كان يبحثُ عنه في المرشح كان الملاءمة الثقافية».

«كيف كان يفعل ذلك، بالضبط؟» وكيف تسلَّلتَ عبر الشقوق؟ أراد أن يسأل. «إن أي واحدٍ أجرى مقابلة لمرشَّح عليه أن يقيِّمه على ضوء قيَم الشركة. وعندما تحدَّثوا عن موظَّف جديد يحتمل توظيفه، فإنهم تكلموا عن القيم. وفي أثناء المقابلات، فإنهم طرحوا أسئلة

سلوكيَّة ليتأكدوا إذا كان المرشح قادرًا على الاستشهاد بأمثلة تبرهن على أنه يلائم القيم، وكذلك الحال مع المرشحة».

صمت ڤينس، وحاول جيمي أن يقرأ ما في عقله. «ربما تتساءل، لماذا استأجروني».

هز ڤينس رأسه، ولكنه كان يأمل أن جيمي سوف يجيب عن السؤال. «كان ريتش في إجازة». قال جيمي. بعد فترة صمت قصيرة، ضحك الرجلان حتى صدر عنهما صوتٌ كالشخير.

الآن وقد سَحَرَهُ ما كان يكتشف فقد ألح ڤينس بالسؤال: «ماذا عن الموضوع الآخر، الأدوار والمسؤوليات؟ كيف تعاملوا معها؟».

رفع جيمي حاجبيه: «علي الآن أن أعترف أن هذا الجزء كان مؤثرًا إلى حدٍّ كبير. ريتش يسجل الأهداف الرئيسية لكل ربعٍ على لوح، وبعد ذلك يطلب من كل واحد أن يفكر في كل شيء ممكن قد يحدث لكل هدف يُراد الوصول إليه. وعندما يستنفدون كل نشاط فإنهم يوزعون هذه الأهداف فيما بين المعاونين ويبدؤون عمليتهم الفرديَّة في تحديد الأهداف».

كتب ڤينس بضع ملاحظات: «ماذا حدث عندما لا يتفقون على الأهداف، أو عندما لم يُحِب أحدهم الدور الذي...».

ومنع ڤينس نفسه من متابعة السؤال عندما رأى جيمي يشير إلى النظام الأوَّل. «صحيح».

تابع جيمي: «ونتيجة للوضوح الذي لديهم حول الأدوار

والمسؤوليات فنادرًا ما تتسلّل الأشياء عبر الشقوق. ولا يدوس الناس على أصابع أرجل الآخرين كثيرًا».

وفجأة سأل فينس جيمي: «هل يمكنك مساعدتنا في عمل هذا؟». لقد بدا الآن يائسًا.

دهش جيمي قليلاً من السؤال المحدّد: «بالتأكيد، أنا متأكّد، إذا كان ذلك هو ما تريد أن تفعل، من أنك تعمل معظمه الآن».

سمح فينس لنفسه بلحظة خداع هدفها المحافظة على الذات: «أوه، نعم، نحن كذلك. ولكن يمكن أن يكون هذا مدخلاً هامًا علينا تجربته».

هزّ جيمي كتفيه وأحنى رأسه.

وفجأة بدا فينس شكّاكًا مرة ثانية، كما لو أنه قد اكتشف الآن خطأ في نظام تلغراف: «انتظر ثانية. إن كل ما تحدثت عنه حتى الآن هو فريق عمل تلغراف. كيف يأخذ هذا الشيء طريقه إلى الأجزاء الأخرى من المؤسسة؟».

ابتسم جيمي: «هذا يتم بدخول النظامين الثالث والرابع اللعبة».

النظام الثالث

قبل أن يتمكّن جيمي من متابعة الكلام، رن هاتف ڤينس. فالتقط السمّاعة: «إنك تمزح». ونظر ڤينس إلى جيمي وعلى وجهه ابتسامة عدم تصديق: «نعم، صِلةُ بي». وبعد توقّف قصير، حيّا ڤينس الشخص الذي اتصل به: «كيف أنت يا ريتش».

لم يكن جيمي حتى الآن قد استوعب الوضع.

«حسنًا. في الحقيقة، لقد مضى زمن، أليس كذلك؟».

فجأة استوعب جيمي الأمر. لقد كان ريتش أوكينور على الطرف الآخر من الخط. واستطاع ڤينس أن يرى الذعر يباغت جيمي. هل يعلم ريتش أنني هنا؟ فكّر جيمي لا بد أن يكون هذا شركًا.

أنهى ڤينس المكالمة: «بالتأكيد، سأكون موجودًا. إنني أترقّبها. إذًا، إلى اللقاء». ووضع سمّاعة الهاتف. بدا أنه قد سرّه فَقْدُ جيمي

المفاجىء للثقة بالنفس. فقال له ساخرًا: «ما الأمر؟ هل رأيت شبحًا؟».

كان جيمي سريع الاهتياج قليلاً: «ما الذي يجري؟ كيف علمَ أنني هنا؟» «آه. . هدِّىء من روعك. أوّلاً، لا شيء يجري. ليست لدى ريتش أيّة فكرة عن وجودك هنا».

«هل ذلك أمر طبيعي، أن تتلقى منه مكالمة؟».

ضحك ڤينس. «فقط إذا عددت فترة سنتين أو ثلاث أمراً طبيعياً». واستطاع أن يتبين ارتباك جيمي، لذا فقد أمده بقدرٍ من الطمأنينة: «جيمي كُفّ عن القلق. أنت قلتها بنفسك: ليس هناك ما يمنعك من الحديث معي. حتى إنهم لم يجعلوك توقع على عدم الاتصال بالمنافسين. أنت في وضع جيد».

لم يستطع جيمي أن ينكر أن ڤينس كان على صواب. مع ذلك فإن شيئًا ما بدا غير سليم، لذا فقد ألحّ: «ماذا أراد؟».

هزّ ڤينس كتفيه قائلاً: «أنا غير متأكد، لكن يجب أن يكون الأمر هامًا إلى حدٍّ كبير إذا أراد رؤيتي». لقد بدا مرتاحًا لأنه موضع بعض الاهتمام من ريتش.

جلس جيمي وهو يهزّ رأسه.

وبحماسة متجدّدة لمعرفة النظامين الأخيرين، حثّ ڤينس ضيفه: «حسنًا. لنتكلم عن النظام التالي».

احتاج جيمي إلى لحظة لاستعادة تركيزه، وحتى عند ذلك، فإن الجملة الأولى التي خرجت من فمه بدت وكأنها تصدر من شخص يعاني من دوار.

«صحيح. النظام الثالث يتعلق بالتواصل». توقّف جيمي، كما لو أنه قد انتهى من الشرح.

«حسنًا. ماذا عن التواصل؟».

أخيرًا أفاق جيمي: «أوه، حسنًا. إنه عن نقل كل شيء تحدّثنا عنه قبل قليل، موضوعات الوضوح».

أراد ڤينس أن يُكمل الفكرة: «أنت تعني الغرض والقيم والمهمّة والأهداف وكل ذلك؟».

«تمامًا» الإفراط في توصيل الهوية والتوجيه».

عبس ڤينس وقال: «الإفراط في التوصيل؟» ذلك يبدو شيئاً سلبياً.

هزّ جيمي رأسه موافقًا: «نعم، هذا ما اعتقدته عندما قرأته أوّل مرة. ولكنني علمت فيما بعد أن ريتش يعتقد أنه من أجل نقل شيء ما بشكل مناسب، يجب أن ينقل مرّات عديدة، حتى يعتقد الذين يقومون بالاتصال، أنهم يضربون حصانًا ميتًا».

بدت النظرة التي على وجه ڤينس وكأنّها تقول: ذلك أمر غريب.

تابع جيمي: «تذكّر ما قلتُ من قبل إن كل عضو في فريق ريتش

يمكنه أن يتلو عن ظهر قلب، وباندفاع عاطفي جميع القضايا المتعلقة بالوضوح».

هزّ ڤينس رأسه.

«حسنًا، ذلك لأن الرجل يكرّرها دائمًا». وبدا كأنّ جيمي يريد القول إن ريتش كان حقًّا يفرط في التوصيل: «والشيء نفسه بالنسبة إلى فريقه، فهو يجعل كامل أعضاء فريقه يفعلون الشيء ذاته مع العاملين معهم. ويعد ذلك مع جميع العاملين في الشركة أيضًا، لقد أخبرتك أن الرجل مهووس».

«إذًا، كيف يتمكنون من القيام بكل هذا؟».

أخذ جيمي نَفَسًا عميقًا كما لو كان يفكّر كم أتعبه التكرار: «حسنًا. أوّلاً هناك التوجيه للموظفين الجدد. وقد كنت محظوظًا أن فاتني حديثه، ولكن ريتش وعدداً قليلاً من معاونيه يقتطعون ساعتين كل أسبوع ليحدثوا الموظفين الجدد عن تاريخ الشركة، والقيم، والهدف وكل شيء آخر».

كتب ڤينس شيئًا.

«ولكن هذا ليس كل شيء»، تابع جيمي: «في كل مرّة يلقي محاضرة، أو يبعث رسالة بالبريد الإلكتروني، أو يتحدث إلى مجموعة صغيرة من الأشخاص ويكرر هذا كل مرة».

بدا ڤينس غير واثق. من قوله «كل مرّة؟».

«حسنًا، ليس بنفس الطريقة بالضبط، ولكن باستمرار يشير إليه.

ويبدو لي كأنني أستمع إلى جَدِّي يروي القصص ذاتها مرّات ومرّات. ولكن من الواضح أن أحدًا هناك لم يكن ليتضايق، فإنهم يجلسون ويعيرونه انتباههم كله في كل مرّة».

«ويقوم معاونوه بعمل الشيء نفسه؟».

«ليس تمامًا كما يفعل ريتش، ولكنهم بلا ريب قد استوعبوا المبدأ».

حدّق ڤينس من النافذة، وهو يهزّ رأسه ببطء. اعتقد جيمي أنه كان يفكّر في غرابة ما يسمع. لم تكن لديه أية فكرة أن ڤينس قد بدأ يفهم.

دفع ڤينس المحادثة إلى الأمام: «قبل الآن، قلتَ شيئًا عن الملصقات. إن تلغراف لم تسجل هذا الشيء على ملصقات في الإدارة؟».

بدا جيمي الآن غاضبًا قليلاً عندما فكّر في هذه النقطة: «ذلك صحيح. بقدر ما كانوا متعصبين حول الإفراط بالتوصيل، فإنهم لم يسمحوا لي بإنفاق خمسة آلاف دولار لأقوم بحملة إعلانية حول قيم الشركة. أردت أيضًا أن يتم عمل بعض قمصان الجولف، وعمل ملصقات يمكننا استخدامها لتزيين مكاتبهم».

«هل أنت متأكّد من أن ذلك كان بسبب النقود؟».

هزّ جيمي رأسه: «كلا. كان الأمر يتعلق بريتش. فقد كان يصرّ

بعناد على عدم استخدام أي شيء مبتذل أو مموه، كما سمَّاه لنقل هوية الشركة إلى الآخرين».

«برأيك، لماذا؟» تساءل ڤينس إذا كان ريتش قد أصبح طاغية غريب الأطوار. تمنّى أن يكون كذلك.

«لقد قال ريتش دائمًا إنه في الدقيقة التي تجعل فيها هذا يبدو كحملة تسويق، فإنه يفقد. . . ما هي الكلمة التي استخدمها؟ إنه يفقد تجذّره. ويقول إنه يبدأ بالظهور شعاراً أكثر منه حقيقة».

في تلك اللحظة نظر جيمي وڤينس إلى ملصقة داخل إطار معلقة على الجدار فوق طاولة المؤتمرات حيث جلسا. حين تظهر طائرة نفّاثة تحلّق في السماء. وفي الخلفية تُشاهد طائرة معادية من نوعٍ ما، وهي تتجه بمقدمتها نحو الأرض والدخان يتناثر من ذيلها. والتعليق في الأسفل.

«أنشط، أحسن، أسرع، غرنيتش».

للحظة شعرَ ڤينس بالارتباك، ولكنه قرر أن ذلك سيكون مضيَعة للطاقة. ولكي يتغلّب على اللحظة الحرجة، وقف جيمي، وذهب إلى اللوح الأبيض وكتب النظام الثالث.

النظام الثالث: أفرِط في إيصال الوضوح التنظيمي.

نظر ڤينس إلى ساعته: «تمامًا، دعنا نتكلم عن النظام الأخير».

في تلك اللحظة كان هناك قرعٌ على الباب، وقبل أن يتمكَّن ڤينس من الرد، كانت مساعدته تريسي Tracy تطلُّ برأسها من الباب: «آسفة لإزعاجكما، ولكن ريتش أوكينور في طريقه إلى هنا».

تجمّد جيمي.

النظام الرابع

«إنه هنا في هذا الوقت!؟» كان جيمي غير مصدّق. «لم تقل لي إنه قادم اليوم»، «لماذا لم تخبر. . .».

ضحك ڤينس. «اهدأ. سيكتشف عاجلاً أو آجلاً أنك تتقدم للمقابلة هنا. وهذه فرصة جيِّدة لتريني ماذا لديك».

كان هناك قرعٌ على الباب. وفتحته تريسي قبل أن يرد أحد. أدخلت ريتش وأغلقت الباب خلفه.

قال ريتش لڤينس: «مرحباً» وصافحه، بعد ذلك قام برد فعل هادىء لكنه واضح، عندما رأى نائب رئيس الموارد البشرية السابق لديه. «حسنًا مرحبًا، جيمي».

شعر جيمي في الحال بالراحة عندما رأى أن ريتش لم يكن يتوقع وجوده هنا. وفجأة عادت إليه الثقة بالنفس، وقف ومدّ يده إلى

ريتش. «جميل أن أراك، ريتش». ولكن بالرغم من مظهره الخارجي الهادىء، فإنه كان مشوّشًا في الداخل.

ابتسم ريتش والتفت إلى ڤينس: «شكرًا لاستقبالي بهذه السرعة. هل يمكنني أن أتحدّث معك بضع دقائق؟».

«بالتأكيد» أجاب ڤينس. ونظر إلى جيمي: «هل يمكنك الانتظار في الخارج؟ سوف تقدّم لك تريسي شيئًا تشربه».

وأضاف ريتش وهو ينظر باتجاه جيمي: «سوف يستغرق هذا بضع دقائق فقط».

«على راحتك». ابتسم جيمي وتوجه نحو الباب.

وحين أغلق الباب، بدأ ريتش: «الدي لك عرض، ڤينس»، كعادته توجه ريتش مباشرة نحو الموضوع.

«ألست فضوليًا قليلاً بالنسبة لوجود جيمي هنا؟» وبدا ڤينس مسرورًا لوجود واحد من موظفي ريتش في مكتبه لتغيير عمله.

لم يكن ريتش منزعجًا. «أفترض أنه يُجري مقابلة لوظيفة».

«نعم، إنه يُجري مقابلة. هل أستأجره؟».

هزّ ريتش كتفيه وابتسم: «حسنًا سوف يخبرني مستشاري القانوني أنني من غير المفترض أن أعطي توصيات إيجابية أو سلبية بعد الآن. أعتقد أن الناس في هذه الأيام سوف يقاضونك إذا قلت شيئًا غير صحيح».

ضحكا ضحكة خافتة.

«ولكن سأقول لك هذا، يا ڤينس، تأكد من أنّك تعطيه الكثير من الدعم والتوجيه، فليس لدى جيمي الشعور الأكبر بتقدير الذات في العالم، إذا عرفت ما أعني».

هزّ ڤينس رأسه لأمرين، ليعترف بدقّة تقييم ريتش وليشكره على هذه النصيحة. ودهش لأن خصمه بدا غير منزعج لأن واحدًا من كبار معاونيه الجدد يمكن أن يلتحق بـ غرنيتش.

«على أيّ حال، ما هو عَرضك؟».

«أُريد أن أشتري عمليّات تجارة التجزئة الخاصة بك، لقد أخبرني طوم أن لديك حوالى عشرة عملاء وخمسة عشر موظّفًا».

فوجىء ڤينس لأن ريتش عرف كل شيء عن غرينتش. «ذلك أقرب للواقع. لماذا تجارة التجزئة؟».

«حسنًا. نحن نعتقد أنها مفهومة لنا، إذا أخذنا بعين الاعتبار قوتنا في التصنيع والتوزيع. وقد فكّرت أنه بدلاً من المعاناة في عملية بناء مؤسسة من لا شيء والدخول معكم في حرب للاستيلاء على عملائكم، فإننا يمكن أن نتحدث حول ما إذا كانت سوق التجزئة مهمة بالنسبة لكم. توقف ريتش، أملاً في نوع ما من الإشارة تدل على الجواب. «وإذا لم تكن، فقد فكرت في أنه سيكون أسهل لكلينا إذا عقدنا صفقة. إن السوق للأشخاص الجيّدين ضيق جدًا، وذلك يعني أنه من المحتمل أن أجند بعض مستشاريك لتجارة التجزئة مهما

كان الأمر». ثم توقّف ثانية. «ويبدو أن هذا سوف يكون أسهل».

لم يستطع ڤينس أن يحسم، إذا كان مندهشًا أكثر من صراحة ريتش أو من ثقته بنفسه. كيف أمكنه أن يأتي إليَّ مباشرة ويخبرني من بين جميع الناس عن أهدافه الاستراتيجية؟ «حسنًا. إن تجارة التجزئة ليست واحدة من الأسواق الصاعدة التي ننظر إليها كجزء رئيسي في استراتيجيتنا طويلة الأمد». لماذا أُخبره هذا؟ لقد بدت صراحة ريتش مُعْدِية. «لدي فضول لأعرف لماذا تعتقد أنه سيكون كذلك؟».

ابتسم ريتش: «الآن، من المحتمل أن تلك معلومات أكثر مما نحتاج أن نشترك فيها». وضحكا.

«ما عدد العاملين الذين تريد أن تأخذهم؟».

«حسنًا. يعتمد ذلك على كيفيَّة سير المقابلات. أعتقد أننا سوف نستأجر نصفهم على الأقل، إذا كانوا جيدين بالقدر الذي نأمله منهم».

«وما المبلغ من المال الذي نتحدث عنه؟».

«لا أدري» بدا ريتش حقًّا كما لو أنه لم يفكّر في رقم. «ربما ثلاثة أمثال دخلك السنوي من تجارة التجزئة. هل ذلك مناسب؟».

كان الوقت كافيًا بالنسبة لڤينس لكي يفكِّر في الصفقة، ولكنه لم يكن كافيًا لجعلها قرارًا سهلاً: «متى تريد الردّ؟».

فكّر ريتش في الموضوع: «لا أعلم. أيكفي أسبوعان؟».

وافق ڤينس: «سأتصل بك». وتصافح المتنافسان.

«شكرًا ڤينس» ونظر ريتش من نافذة المكتب، وبانفعال ابن الثانية عشرة قال: «إن ذلك منظر لا مثيل له».

ابتسم ڤينس. وبقدر ما حاول، فإنه لم يتمكن أن يتبين أدنى إشارة من التهكم أو التواضع في تعليقه على المنظر، وللحظة فكر في أن يكتم الفكرة التي بناها في عقله، وهي أن ريتش يمكن أن يكونَ جديرٌ حقًّا بأن يُحَبَّ أكثر من كونه عدوًّا. وبما أنه كان غير راغب في تحدّي مثل هذا الاعتقاد المبدئي، فإنه على أي حال، صمّم أنه من المحتمل أن منافسه يحتفظ بشيء ما لنفسه. رافق ڤينس ضيفه إلى الباب. وعندما فتحه وقعت عينا ريتش فجأة على اللوح الأبيض. رأى ثلاثة من عناصر قائمته مكتوبة بخط جيمي.

مع أن ڤينس ارتبك قليلاً، إلاَّ أنه كان يشعر بالفضول ليرى كيف سيكون ردّ فعل منافسه.

وبينما هو متجه نحو الباب المفتوح، نادى ريتش جيمي من داخل الردهة. لمَّا سمع جيمي صوت ريتش، تذكّر أنه نسي أن يمحو ما على اللوح الأبيض. عندما وصل جيمي، رأى في الحال رئيسه السابق يحدّق إلى اللّوح الأبيض. واعتقد بُرْهَةً أنه سوف يغمى عليه.

تكلم ريتش أوّلاً: «ما هذا؟» كان صوته بلا انفعالات.

تلعثم جيمي: «حسنًا. كنت فقط أرى، آه، أعني، أنني كنت

أشرح لڤينس لماذا الشركة، أعني تلغراف، لديها هذا الإحساس القوي لـ . . .».

قاطعة ريتش بلطف: «هل تعتقد أن هذا صواب؟».

حتى ڤينس بدأ الآن يشعر بالضيق قليلاً: «اسمعا، يبدو أنكما أنتما الاثنين بحاجة إلى أن تتكلما. سوف أترككما وحدكما بضع دقائق». غادر المكتب، مغلقًا الباب خلفه.

كان جيمي على وشك أن يحترق تلقائيًا: «حسنًا، لم أعتقد أن ذلك سيكون مشكلة بالضرورة. . .».

تظاهر ريتش أنه لم يسمع التماس الرحمة المحزن الذي صدر عن جيمي. فقاطعه مرة ثانية: «لأنك كتبت النظام الثاني خطأ». سار إلى اللوح الأبيض وأضاف (استراتيجية) إلى القائمة المرافقة للنظام الثاني. «إذا لم تتوضح لديك مسألة الاستراتيجية، فإن أهدافك وأدوارك لن تكون مرتبة».

ذهل جيمي من الارتياح الذي شعر به.

وفي الردهة خارج الغرفة كان ڤينس يقرأ صحيفة وول ستريت جورنال وينتظر أن تنتهي المحادثة في الداخل. وبعد عشر دقائق تقريبًا، فُتِحَ الباب.

خرج ريتش أوّلاً، وكان يبدو هادئًا. ووقف جيمي خلفه، وهو يبدو كرجل نجا توّاً من تجربة موت.

صافح ريتش ڤينس مرة ثانية: «اتصل بي عندما تكون على استعداد للكلام». «شكرًا، ريتش».

راقب ڤينس وجيمي ريتش وهو يدخل المصعد، عادا بعد ذلك إلى المكتب.

وحينما أصبحا في الداخل قرأ الرجلان السطر نفسه في وقت واحد.

«وهكذا؟».

ضحكا بشدة. وروى جيمي كيف تمت تسوية الوضع.

بعد ذلك التفت ڤينس ورأى اللوح الأبيض. النظام الرابع، كان الآن مكتوبًا عليه، ولكن ليس بخط يد جيمي.

النظام الرابع: عزّز الوضوح التنظيمي من خلال الأنظمة البشرية.

ثم لاحظ نصًا إضافيًا على الجزء الآخر من اللوح مكتوبًا بالخط نفسه:

كن متماسكًا

كن واضحًا

أفرط في التوصيل

عزّز

بحث ڤينس عن كلمات: «هل كتب هذا؟» وعرف الجواب

مسبقًا، ولكن كان عليه أن يطرح السؤال ليتبيَّن كم كان الموقف سخيفًا.

هزّ جيمي رأسه وأشار إلى اللوح الأبيض: «نعم، كتب جزءًا من النظام الثاني، هنا وأضاف الرابع، وكتب نصًّا مختصرًا للأنظمة الأربعة التي قال إنه يسهل تذكُّرُها.

حدّق الرجلان إلى اللوح وهما يهزّان رأسيهما.

«لقد أخبرتك» قال جيمي «إن الرَّجل غريب الأطوار». وبقدر ما كان مرتاحًا فإنه لم يتمكن من أن يبدو مهذّبًا في حديثه عن ريتش.

وبعد ذلك عادا للتركيز ثانية. وجلس ڤينس وجيمي إلى طاولة المؤتمرات. بدأ ڤينس: «وبعد؟».

«وماذا بعد؟».

«هل ستشرح لي النظام الرابع؟».

جيمي ضاحكًا، كما لو كان يريد القول: وهل هناك شيء آخر تفعله؟ ويدأ بإعادة النظام الرابع: «عزّز الوضوح التنظيمي من خلال الأنظمة البشرية. إن هذا النظام هو الأكثر أهمِّيَّة فيما يتعلق بالحفاظ على الأنظمة الثلاثة الأخرى».

كان ڤينس قد أمضى وقتًا عصيبًا وهو يصغي. وبعد المواجهة مع ريتش بدا اضطرابه حول القائمة وأهميّتها وكأنه تلاشى نوعًا ما.

ولم يعد ريتش يبدو شخصاً غامضاً في عيني ڤينس، وإنما بدا رجلاً عاديًا مهووسًا بفلسفة أساسيَّة. وفي الحقيقة فإن ڤينس شعر بالخجل لتلهفه لمعرفة أسرار ريتش. إن هذا ليس صعبًا جدًّا، فكّر في نفسه. وبسرور رحّب ڤينس بعودة شعوره بالتفوق ونظرة الازدراء.

وبلهجة جديدة ملؤها الشك، قال: «آسف، جيمي، أنا فقط لم أفهم هذا الأخير».

«حسنًا. إن ريتش يقول إن هذا الأخير يتعلق بإقامة تنظيم ونظام للمحافظة على ثقافة تلغراف. وتعوَّدَ القول إن الثقافة تعيش في الطريقة التي يتم بها عمل الأشياء. أو يقول شيئاً من هذا القبيل».

«تعني كالعمليات وسياسة العمل؟».

«ليس بالضبط. تذكر أن البناء الذي يفكر فيه له علاقة بالأنظمة البشرية والعمليات، أشياء كالمقابلات. واستئجار الأشخاص، وإدارة عملهم، ومكافأتهم و ...»، وأجفل جيمي تقريبًا قبل إتمام الجملة، «وتسريحهم من العمل».

كان ڤينس ما يزال مصمّمًا على الحصول على معلومات، ولكنه الآن بدا أنه يتحدّى صحة المفاهيم: «نحن نقوم بكل تلك الأشياء. لماذا تلغراف مختلفة؟».

«حسنًا. قبل كل شيء هناك تلك المقابلات اللعينة». قال جيمي بازدراء، ممّا أثار فضول ڤينس.

«ماذا يعملون؟».

«ماذا لا يعملون؟» قالها جيمي بتذمُّر. «إنهم يجرون خمس مقابلات على الأقل لكل مرشح. ويصرون على استخدام مجموعة مركزية من الأسئلة السلوكية، يتم طرحها بطرق مختلفة قليلاً من قِبل أشخاص مختلفين. ثم يدخل جميع الذين أجروا المقابلات ويقدموا تلخيصًا لما تم». توقّف جيمي. «إنهم يقومون بهذا مع المرشحين لمنصب نواب الرئيس والمستشارين وحتى مع موظّفي الاستقبال».

أنت تعني أن أعضاء لجان المقابلة لا يستطيعون أن يسألوا أسئلتهم الخاصّة؟».

«حسنًا. يمكنهم، ولكن عليهم أن يُمْضوا وقتًا طويلاً على الموضوعات السلوكية الأمر الذي يجعل العملية تبدو وكأنها عمل». أدرك جيمي الطبيعة التهكميّة للتعليق آخذًا بعين الاعتبار طريقة اختياره للعمل. «أعني أنه يجب أن لا تكون بمثل تلك الصعوبة ولقد كانت شديدة التعقيد».

ابتسم ڤينس: «أنت كرهته حقًّا، أليس كذلك؟».

«حسنًا. أعتقد، لأنه كان عليَّ أن أطبق النظام. وكلّما حاولت أن أغيّره، أوقفوني. كنتُ أفكر أنه يجب عليَّ أن أقرّر كيف أبدأ في تزويد المؤسسة بالعاملين».

عبس ڤينس: «وماذا أيضًا؟».

«تعني حول المقابلات؟».

«لا، أعتقد أنني فهمتها. ماذا عن. . .».

قاطعه جيمي: «إدارة الأداء. كان ذلك جزء من مسؤوليتي. كان عليَّ أن أتأكد من أن كل مدير، على كل مستوى، قد أعد تقرير إدارة ربيعياً لكل واحدٍ من العاملين لديه. لقد كان هذا كابوسًا».

ضحك ڤينس: «نعم، ومن المحتمل أنك كنت تزعج كل واحدٍ في الأعماق في محاولة للحصول على تقاريرهم جميعها في الوقت المحدّد».

هزّ جيمي رأسه: «لا، الكثير منهم أعدوا تقاريرهم في الوقت المحدّد. فقد كان مؤلّفًا من صفحة واحدة وعليها ثلاثة أسئلة بسيطة، ولم يُبْدِ أحد تذمّرًا منها، على الأقل أمامي».

دهش ڤينس: «صفحة واحدة، ما هذا!؟».

فكّر جيمي في الأمر: «حسنًا. أعتقد أنه كان أكثر من ذلك».

بدا ڤينس مسرورًا، كما لو كان قد تبيَّن صدقه بطريقة ما، إلى أن شرح جيمي: «كان هناك سؤالٌ على ظهر الورقة أيضًا، ولكن لمجرد المناقشة. لذا أعتقد أنه يمكنني القول إنه مؤلف من صفحتين».

تلاشى تبرير ڤينس: «حسنًا. ما هذه الأسئلة؟ لا أعتقد أنها كانت أربعة أسئلة؟».

ضحك جيمي: «في الحقيقة كان هناك أربعة أسئلة».

هزّ الرّجلان رأسيهما وكأنهما يقولان: إنها شركة غريبة. وأشار ڤينس لجيمي ليخبره المزيد.

«كانت الأسئلة، ماذا أَنجَزْتَ؟ ماذا سَتُنْجِز بعد ذلك؟ كيف يمكن أن تتقدّم؟».

«هل هذا كل شيء؟».

«ليس تمامًا. كان السؤال الذي على ظهر الورقة، هل تعتنق القِيَم؟».

«إذًا، لماذا كان هذا كابوسًا بالنسبة إليك؟».

«لأنني كرهتُ عمل هذه الأشياء للعاملين لدي، وتركتُ ريتش يقوم بها بدلاً منّي».

«كم تستغرق تعبئة قسيمة مؤلّفة من ورقة واحدة؟».

«أطول مما تظن، لأن كل واحد يأخذها على محمل الجد. ولكن تعبئة القسيمة لم تكن المشكلة. إن المشكلة هي في مناقشة المتابعة».

وقبل أن يتمكن ڤينس من توجيه السؤال، أوضح جيمي: «على كل مدير أن يمضي تسعين دقيقة في غرفة مع كل واحدٍ من موظفيه لمراجعة التقرير».

«ألم تَنْتَهِ الأشياء التي يتحدّثون عنها؟ إن تسعين دقيقة وقت طويل».

«ذلك هو الجزء المضحك. لقد تعوَّد ريتش أن يقول إنه أراد للناس ألاَّ يجدوا ما يتحدثون عنه. لأنه عند ذلك يمكنهم أن يبدأوا بالكلام عن أشياء هامة».

هزّ جيمي رأسه: «إنه طائر غريب».

«إذًا، فإن الناس قد عملوا هذا حقًّا؟ أمضوا تسعين دقيقة معًا، مع كل تقرير مباشر، كل ربع؟».

هزّ جيمي رأسه بالموافقة وكأنه يقول: «شيء لا يُصدَّق، أليس كذلك؟».

«حسنًا. يجب أن لا يكون لديهم عملٌ كثير. إذا كان بإمكانهم إضاعة ذلك الوقت الطويل في مراجعات الإدارة». بدا على ڤينس أنه يستعيد ثقته بنفسه ويفقد اهتمامه بسحر ريتش أوكينور. وقف ومدّ ذراعيه: «لا عجب أنهم لا يتقدمون بشكل أسرع. أعتقد أنّي سمعت ما فيه الكفاية».

عبس جيمي: «ماذا قلت؟».

«لقد سمعتُ ما فيه الكفاية. ولكنني أقدرُ تحمُّلك الوقت...».

قاطعه جيمي: «لا.. قبل ذلك، لقد قلت شيئًا عن تقدمهم؟».

«نعم، كثيرًا ما تساءلت، لماذا لم يتقدموا بشكل أسرع؟ لأننا، مع كل ميزاتهم المُقترحة، ما زلنا بنفس الحجم الذي هم عليه».

تغيّر سلوك جيمي فجأة. بدا مندهشًا، ولكن بطريقة يشوبها الحزن. «همم» لاحظ ڤينس التغيير: «ماذا تعني بـ همم؟».

«أعتقد أنه من الأفضل أن تجلس».

الإدراك

لم يكن ڤينس على وشك أن يجلس. «الماذا؟».

ابتسم جيمي، لم يكن مسرورًا كثيرًا بقدر ما هو مندهش وقلق. «إذا أنت لا تعرف حقًّا لماذا هم ليسوا أكبر؟».

«حسنًا. أنا لا أعتقد أنهم على مستوى الجودة التي نحن عليها في كسب الأعمال. أعني كلما وصل الأمر إلى المنافسة رأسًا لرأس بيننا وبينهم، في المراحل النهائيَّة من المزايدة، فإنهم في معظم الأوقات يربحون. ولكن يبدو أنهم دائمًا لا يصلون إلى الجولة الأخيرة. إنهم يختفون مباشرة بعد الجولة الأولى من المناقشات».

«هل هذا هو؟» سأل جيمي.

«حسنًا. أعتقد أنهم يضيعون وقتًا كبيرًا على كل هذه الموضوعات الداخليَّة، وذلك سوف يقلّل من قدرتهم على أن

يصبحوا أكثر عدوانيَّة. ليس لدى أي إنسان ذلك القدر من الوقت ليضيعه في هذه الأيام».

عَرفَ جيمي أن من الواجب عليه أن ينقل إليه الخبر، وشعر ڤينس بذلك. «ماذا؟ ما الذي فاتني؟».

أخيرًا جلس ڤينس، واتكأ جيمي في كرسيه إلى الأمام: «ڤينس. إنهم ينمون بالقدرِ الذي يحدّدونه هم». توقف، ولكن ڤينس لم يفهم، لذا فإنه تابع: «إنهم يصيبون أهداف دخلهم وربحيّتهم في الصميم تقريبًا في كل ربع».

«هكذا؟».

«ڤينس. إن الصفقات التي يتخلون عنها أكثر من التي يأخذونها. إن ريتش لا يريدُ أن ينمو أسرعَ في الوقت الحالي».

بدأت المفاجأة تظهر على وجه ڤينس، لذا فقد تابع جيمي: «إنهم يختفون في الجولة الأولى من تلك الأوضاع، لأنهم يتخيَّرون، إنهم يأخذون العملاء الذين يريدونهم. إنك تحصل على معظم تلك الصفقات بالخطأ».

ثم وجَّه جيمي ضربته النهائية: «إن تلغراف لا تحاول أن تصبح أكبر منكم. إنهم لا يتنافسون بتلك الطريقة».

استند ڤينس في كرسيه إلى الخلف، وهو غير مصدّق. لقد أراد جيمي أن يستمتع بأن تكون له اليد العليا، ولكنه لم يستطع أن ينكر أنه شعرَ بالأسف من أجل ڤينس. فقد بدا كرجل محطم.

الجزء الرابع

القرار
The Resolution

القرار

في أثناء الأسبوعين التاليين عانى ڤينس من صراع داخلي حول ما إذا كان سيعتنق أو يرفض منهاج ريتش أوكينور. وفاز الرفض.

بعد أن استخفَّ بمنافسه مدة طويلة، لم تكن لديه القوة لأن يغيِّر المسار فجأة ويدع نجاح شركته الخاصة يعتمد على أفكار منافس. قرَّر ڤينس أن يفوز بشروطه الخاصة، وهكذا، فإنه رفضَ بأدب عرض ريتش لشراء قسم بيع التجزئة، وكرّس نفسه أكثر من أي وقت مضى لتنمية شركته.

وخلال الأشهر التي تلت، عانى ڤينس على فترات متقطعة من اليأس والإحباط، وبخاصَّة عندما رأى أمثلة تثبت أن شركته لم تكن على مستوى تلغراف وطريقتها. ولفترة تعلمَ أن يتجاهل هذه المشاعر، ولكن بمرور الوقت بدأت هذه المشاعر تلازمه.

لم يكن ڤينس يتحمَّل أن يُمْضي وقتًا مع فريقه التنفيذي المختل

وظيفيًا بشكل لا يمكنُ إنكاره، وأصبحَ الافتقار إلى أيّ إحساس بالثقافة أو القيم واضحًا بشكل ظاهر. ومما زاد الأمور سوءًا، فإنه ظنَّ في أوقات الضعف أن الراحة يمكن أن تكون على بُعْدِ أربعة أنظمة.

ولكن حتى ولو آمن بها، فإن تلك الأنظمة لم تَبْدُ سهلة المنال بالنسبة إلى ڤينس. بعد كل شيء، فإنه لم يدخل مجال الأعمال، كي يقوم بدور الحَكَم في اجتماعات فريق المديرين التنفيذيين، ويلقي محاضرات توجيهية للموظفين. لقد أحبَّ ڤينس الاستراتيجيّة والتنافس. وهذا هو كل شيء. وبالتأكيد، فإنه لم تكن لديه الرغبة في تركيز طاقته على شيء سهل ومشكوك فيه مثل الصحة التنظيمية.

ولأوّل مرّة في حياته المهنيّة، شعرَ ڤينس أنه يفقد حبّه للمهنة، لم يخطر بباله قط أن يفكّر فيما هو على وشك أن يعمله.

علم أبيض

بعد شهرين وثلاثة أسابيع بالضبط، وبعد توصله إلى تفاهم مع قراره أُتمَّت الصفقة. لقد باع ڤينس الشركة التي كان قد أسَّسها قبل عشر سنوات. ومع أنه كان قد عرضها على منافسه فإنه كان يعرف أن ريتش سوف يرفض. لذا، وبدلاً منه، فإن الشركة قد ابْتُلِعَتْ من قِبَلِ شركة استشارية كبيرة في إيست كوست East Coast.

وخلال سنة أُصيب ڤينس بالملل وأسَّس شركة أخرى، وكانت هذه المرة شركة برمجيّات. ومع أنه كان قلقًا وغير واثق فيما إذا كان سوف يتمكن من استعادة عاطفته وحبِّه للعمل، فقد وجد أن هذه البداية الجديدة مقترنة بانفتاح جديد على الأنظمة الأربعة أعطته الطاقة اللازمة التي احتاجها.

وفي أثناء هذا الوقت، قرّر ريتش أن ينمّي تلغراف بخطا أسرع من ذي قبل، وإلى حدٍّ ما باجتياز بضع شركات استشارية متخصّصة. وخلال ثلاث سنوات تضاعف حجم الشركة، وأصبح ريتش أقل

انشغالاً بالأعمال المتعلقة بالزبائن عما كان عليه من قبل. وبدلاً من ذلك، فقد وجدَ أنه بحاجة إلى وقت أكثر يصرفه على الأنظمة الأربعة كي يحافظ على نجاح شركته التي أصبحت الآن أكبر.

على أيّ حال، فقد كان هناك عميل واحد، جرين وير سيستم Green Ware System أعاره ريتش اهتمامًا خاصًا كلما كان لديه الوقت الكافي لذلك. في الحقيقة أنه قَبِلَ دعوة رئيس المجلس التنفيذي ليكون من بين أعضاء مجلس المديرين.

أما بالنسبة إلى جيمي، فقد كان الآن يعمل في شركة استشارية منافسة، ويرأس دائرة التوظيف. وكان طوم يقول دائمًا مازحًا: إن شركة تلغراف كانت ستدفع لمن أعطاه الوظيفة المكافأة التي تُمْنَح لمن وجدَ شيئًا مفقودًا.

وكان ريتش يفاجىء نفسه بالأمل بأن جيمي سوف يجد طريقًا للنجاح.

خاتمة

لماذا نجح ريتش أوكينور؟ بعضهم يقول إنه كان رجلاً استثنائيًا. أنا لست متأكدًا من ذلك.

فإذا كان لدى ريتش بالتأكيد عدد من المميّزات المذهلة في نواحٍ عديدة، فإنه كان رجلاً عاديًا تمامًا. كانت لديه أخطاء ومشكلات كأيِّ إنسان آخر. لقد كان تفضيله للبساطة والنظام هو الذي جعله مديرًا تنفيذيًا استثنائيًا.

إن هذا نبأ جيِّد لنا جميعًا نحن الذين لم نصل بعد إلى مستوى ريتش. هناك أمل لنا. . فنحن أيضًا بإمكاننا أن نصبح قادة استثنائيين إذا تقبلنا الحقيقة القائلة: «إن النجاح ليس إلى حدٍّ كبير عمل الذكاء أو الإمكانات الطبيعية، وإنما على الأصح هو نتيجة الالتزام بالأنظمة الصحيحة.

ولكن هناك أيضًا احتمال للأنباء السيِّئة. يمكن أن نكون قادة

هزيلين مثل فينس، أو حتى جيمي إذا تركنا أنفسنا تنبهر بالمسائل التكنيكية والسياسة.

إن الخيار يعود لنا. كلَّ يوم.

الصحة التنظيمية
Organizational Health

المخطط
The Model

وضع الأنظمة في التطبيق

خلاصة وتقويم ذاتي

إن معظم المديرين التنفيذيين يمضون وقتًا وجهدًا لا بأس بهما في البحث عن ميزة تنافسية، وذلك عادة في مجالات مثل الاستراتيجية، والتكنولوجيا، والتسويق ومجالات أخرى تستند إلى خواص فكرية أو رأس مال. وهذا عمل ضخم.

إن الحصور الكلي، وتدفُّق المعلومات، لسوء الحظ، قد قلَّلا من استمرارية هذه الأنواع من الميزات إلى حدٍّ كبير حيث تتمتَّع الشركات بفترات أقصر من التميُّز مما كانت عليه من قبل. ومن المؤكَّد أن يستمر هذا الاتجاه، ومن المحتمل جدًّا أنه سوف يتزايد.

على أي حال هناك ميزة تنافسية واحدة متوفِّرة لأي شركة

تريدها، وهي ما زالت حتى الآن مهملة إلى حدٍّ كبير. وأكثر من ذلك، فإنها قابلة للاستمرار كما كانت دائمًا، لأنها لا تستند على المعلومات أو الخواص الفكرية بتاتاً. إن الذي أُشير إليه هو شيء أسمّيه السلامة التنظيمية، وهي تشغل الكثير من وقت واهتمام المديرين التنفيذيين الاستثنائيين.

إن المؤسسة المعافاة هي التي لديها سياسات وفوضى أقل، ومعنويات وإنتاجية أعلى، وتقلُّبات غير مطلوبة أقل، ونفقات استخدام أقل من المؤسسة غير المعافاة. ولا أعرف قائدًا يمكنه أن يشكّك في قوة هذه الميزات، وكل واحدٍ منهم سوف يحبُّ أن تكون هذه الميزات في مؤسسته. ومن المؤسف أن معظم المديرين التنفيذيين يناضلون لمعرفة كيف يمكنهم تحقيق ذلك.

إن الخطوة الأولى، كالعديد من مظاهر النجاح، هي تقبُّل فكرة مفادها أن السلامة التنظيمية بسيطة نظريًا ولكنها صعبة التطبيق. إنها تتطلّب مستويات استثنائية من الالتزام، والشجاعة، والتماسك، وعلى أي حال، فإنها لا تتطلّب تفكيرًا معقّدًا وتحليلاً؛ وفي الحقيقة فإن إبقاء الأشياء بسيطة أمر شديد الدقّة. ويمكن أن تلخّص على صفحة واحدة (انظر صفحة الرسومات التوضيحية التالية).

والخطوة الثانية هي السيطرة على هذه الأنظمة الأساسية ووضعها موضع التنفيذ على أسس يومية. إن الجزء الباقي من هذا الكتاب مكرّس لمساعدتكم في فهم كيفية عمل ذلك تمامًا.

النظام الأول

إبنِ فريق قيادة متماسكاً وحافظ عليه

إن بناء فريق قيادة متماسكاً هو أهم الأنظمة الأربعة لأنه يساعد الثلاثة الأخرى. وهو أيضًا الأكثر مراوغة لأنه يتطلَّب قدرًا كبيرًا من الالتزام بين الأشخاص الذين يتألَّف منهم الفريق التنفيذي وقائده.

إن جوهر فريق الإدارة المتماسك هو الثقة، التي تتسم بغياب السياسة، والقلق غير الضروري والطاقة المبدَّدة. إن كل مدير تنفيذي يريد أن يحقِّق هذا، ولكن القلائل هم القادرون على عمل ذلك، لأنهم أخفقوا في فهم جذور هذه المشكلات، التي تُعَدُّ السياسة أكثر ضررًا.

إن السياسة هي نتيجة لموضوعات، لم يُتَّخَذْ بها قرار على أعلى مستوى في المؤسسة، وإن محاولات كبح السياسة، بعيدة عن التوجه نحو الموضوعات على المستوى التنفيذي أمر لا جدوى منه. ومع أن معظم المديرين التنفيذيين الذين عملت معهم على علم بوجود بعض السلوك السياسي في فريق كل منهم، فإنهم دائمًا يستخِفُّون بأهمِّيته وبتأثيره على الشركة والعاملين فيها.

ويحدثُ الجهل فيما يَعُدُّه المديرون التنفيذيون فواصل صغيرة بينهم وبين نظرائهم، ويبدو في الواقع صدوعًا كبيرة بالنسبة إلى الأشخاص الذين يعملون في أعماق المؤسسة. وعندما يحاول أولئك الأشخاص الطُّلَّعُ المعتمدون في المؤسسة حل الاختلافات فيما بينهم، فإنهم غالبًا ما يتورَّطون في معارك دامية ومبدِّدة للوقت، دون أن يكون هناك إمكان للحل. ويحدث كل هذا لأن القادة الأعلى في

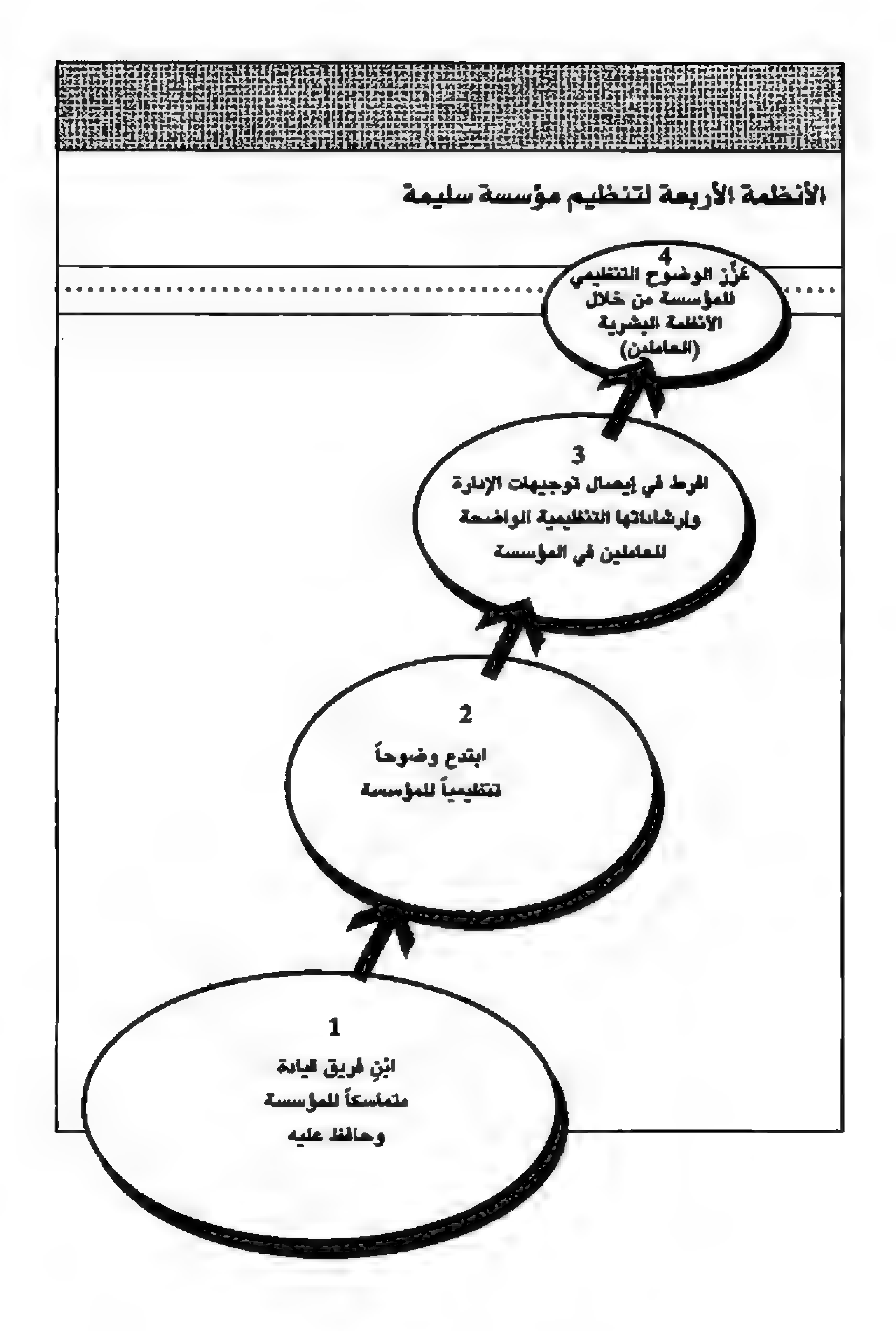
المؤسسة قد أخفقوا في حل الموضوعات الأصغر، ويكون ذلك عادة خوفًا من وقوع صراع.

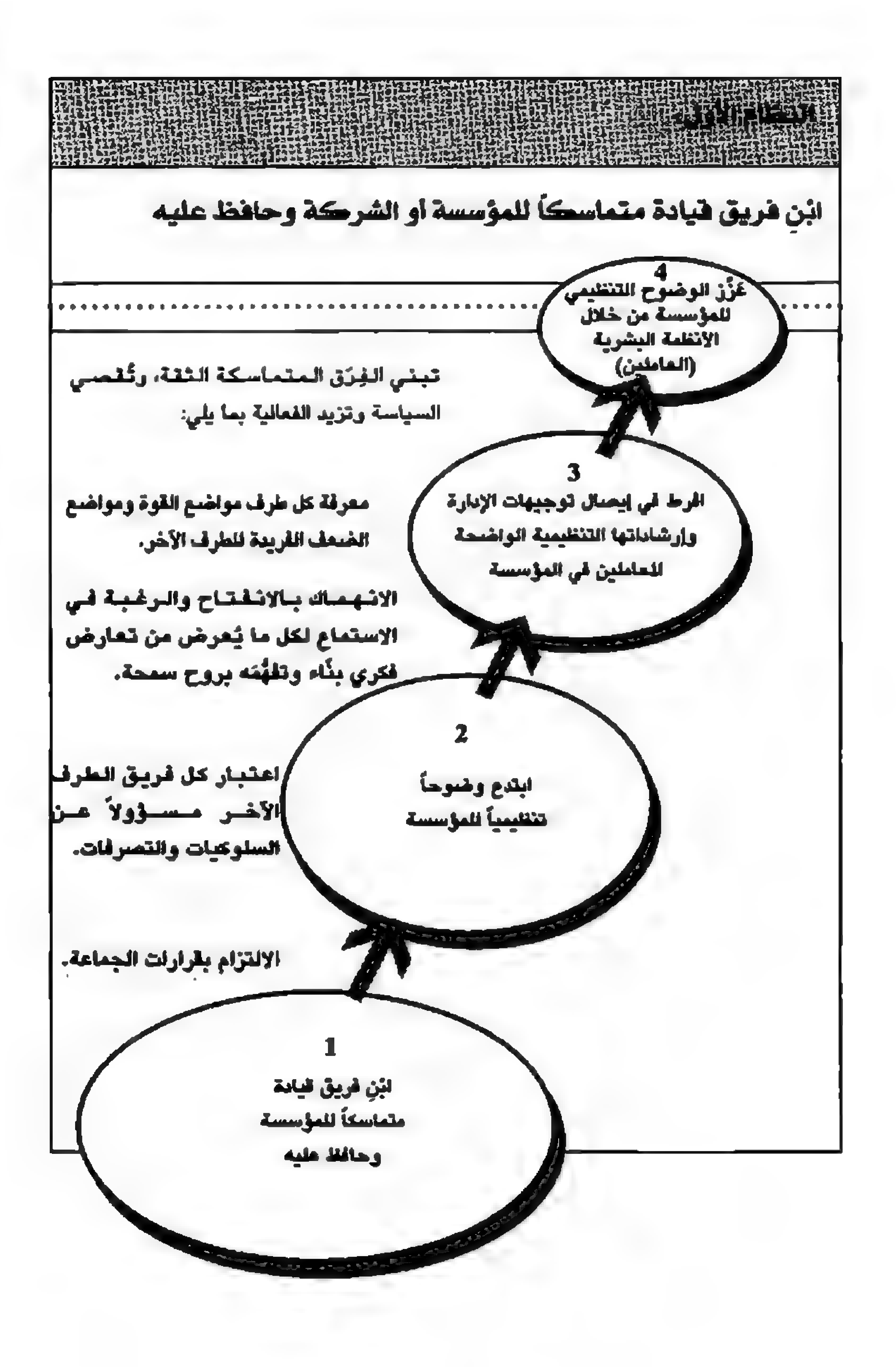
إن عمومية وخطورة هذه المشكلة تجعلان النقطة تستحق الإعادة. وعندما يقرّر مدير تنفيذي أن يواجه نظيره حول عدم توافق محتمل، فإنه يحكم على الموظفين بإضاعة الوقت والمال والطاقة العاطفية، في التعامل مع الموضوعات التي لم يجدوا لها حلاً. وهذا يجعل أفضل الموظفين يبدؤون بالبحث عن أعمال في مؤسسات، يكون الاختلال الوظيفي فيها أقل، ويخلق جوًّا من التحرُّر من الوهم وعدم الثقة والاستنزاف لهؤلاء الذين يستمرُّوَن في العمل بالمؤسسة.

ومن جهة أخرى، فإن فِرَقَ القيادة المتماسكة تحلُّ موضوعاتها، وتخلق أجواءً من الثقة، فيما بينها، وبالتالي للأناس الآخرين. ويتأكّدون أن معظم الطاقة التي بذلت في المؤسسة متركزة على تحقيق النتائج المطلوبة من الشركة. وأكثر من ذلك، فقد وجدتُ أن الموظفين البارزين، نادرًا ما يتركون هذه المؤسسات.

كيف يبدو فريق القيادة المتماسك؟

إن الفِرَقَ المتماسكة فعّالة أكثر من أي شيء آخر. إنها تصل إلى قرارات بسرعة أكبر وبصفقات أكبر من تلك التي تقوم بها الفِرَق غير المتماسكة. كما أن أفرادها يمضون وقتًا أقل في التساؤل عما إذا كان نظراؤهم سيلتزمون بخطة وينفِّذونها. إن واحدة من أحسن الطرق التي تميِّز الفريق المتماسك هي طبيعة اجتماعاته: عاطفية، مكثَّفة، مُرْهِقة، وغير مملَّة.


الأنظمة الأربعة لتنظيم مؤسسة سليمة
4
عزّز الوضوح التنظيمي
للمؤسسة من خلال
الأنظمة البشرية
(العاملين)
3
افرط في إيصال توجيهات الإدارة
وإرشاداتها التنظيمية الواضحة
للعاملين في المؤسسة
2
ابتدع وضوحاً
تنظيمياً للمؤسسة
1
ابنِ فريق قيادة
متماسكاً للمؤسسة
وحافظ عليه



النظام الأول
ابنِ فريق قيادة متماسكاً للمؤسسة أو الشركة وحافظ عليه
4
عَزِّز الوضوح التنظيمي للمؤسسة من خلال الأنظمة البشرية (العاملين)
تبني الفِرَق المتماسكة الثقة، وتُقصي السياسة وتزيد الفعالية بما يلي:
3
الرط في إيصال توجيهات الإدارة وإرشاداتها التنظيمية الواضحة للعاملين في المؤسسة
معرفة كل طرف مواضع القوة ومواضع الضعف الفريدة للطرف الآخر.
الانهماك بالانفتاح والرغبة في الاستماع لكل ما يُعرض من تعارض فكري بنّاء وتفهّمه بروح سمحة.
2
ابدع وضوحاً تنظيمياً للمؤسسة
اعتبار كل فريق الطرف الآخر مسؤولاً عن السلوكيات والتصرفات.
الالتزام بقرارات الجماعة.
1
ابنِ فريق قيادة متماسكاً للمؤسسة وحافظ عليه

بالنسبة إلى الفِرَق المتماسكة، فإن الاجتماعات إلزامية وحيوية. إنها منتديات لطرح أسئلة صعبة، وأفكار متباينة يتحدى بعضها بعضاً، للوصول أخيراً إلى قرارات يوافق كل واحدٍ على دعمها والالتزام بها، لتحقيق أفضل الفوائد للشركة.

داخل الفِرَق المتماسكة التي عملت معها، يَعتبرُ الأعضاء نظراءهم مسؤولين عن السلوكيّات التي لا تساعد في أداء الفريق. لا أحد يقرأ البريد الإلكتروني، أو يتشاغل بأيِّ عمل أثناء الاجتماعات، حتى ولو كان الموضوع الذي تتمُّ مناقشته لا يمتُّ له بِصِلَة. إن كل واحدٍ منهم يكون مهتمًّا به ويقظًا. وإذا دخل أي موضوع على جدول الأعمال وكان غير مُلْزِم، أو غير ذي خطر، فإن أعضاء الفريق يسألون فيما إذا كان هذا الموضوع يستحق أن يكرّسوا له وقتهم.

وأخيرًا، فإن الفِرَقَ المتماسكة تتصارع، ولكنها تتصارع حول الموضوعات لا الشخصيات. والأكثر أهمّية فإنهم عندما يكونون قد أُرهقوا من الصراع، فإن لديهم قدرة مُذْهِلَة على الانتقال إلى الموضوع التالي بعيداً عن المشاعر المتبقية من هذا الصراع.

في تلك الحالات التي يخرج فيها الصراع عن نطاق السيطرة، وينجرف إلى المنطقة الشخصية، وهذا يحدث حتمًا، فإن كامل الفريق يعمل ليعيد الأمور إلى نصابها. ولا يخرج أي واحدٍ من الاجتماع وهو يحمل في صدره إساءة مكتومة.

ومن المؤسف أن الكثير من الفِرَق التنفيذية لا تحقّق هذا. إنهم

يتوقون إلى اجتماعات معاونين سهلة ومسالمة تشكِّل تراجعًا عن جدول أعمالهم المزاجية. إن الذي ينتهون إليه هو جلسات مملَّة لا معنى لها واستعراضية حيث يقوم رؤساء الدوائر بعرض تفاصيل مسؤولياتهم.

هل تحقيق التماسك أمر صعب؟ بالتأكيد. والسؤال الأفضل يجب أن يكون: «هل يستحق الجهد؟» سواء أكنت تقيس النتائج بلغة الإنتاجية المتزايدة، وإعادة التنظيم المنخفض، والنوعية العالية للمنتج، أم تقيسها بالجهد البسيط والوقت الأقل في الاجتماعات غير المنتجة، فإن الجواب يكون دائمًا (نعم) مدوِّية.

كيف يُبْنى فريق قيادة متماسك؟

إن أكثر الأنشطة أهمية هو بناء الثقة، وواحدة من أفضل الطرق لعمل ذلك هي ما أسمِّيه «الظهور عاريًا». وهذا ليس ممارسة عصر جديد يشمل العناق الجماعي وتشابك الأيدي، . ولكن، على الأصح، عملية عامة ليعرف كل واحدٍ الآخر بمستوى واحد، الأمر الذي لم يحقِّقه، مع الأسف، عدد كبير من مجموعات الناس حتى الكثير من الأُسَر.

هنالك العديد من الطرق للظهور عاريًا، ولا يكفي أسلوب واحد، وليس هناك شكل محدَّد مطلوب من هذه الأساليب. إن ما هو أكثر أهميَّة أن يرى أعضاء الفريق زملاءهم على حقيقتهم، حيث لا تظاهر. ولا اتخاذ مواقف.

ومع أن هناك، بالتأكيد، طرقًا غير مرتبة لبناء فريق متماسك، فإنني أقترح إلقاء نظرة على بعض الأساليب والفلسفات، التي ثبتت صحتها أولاً.

- مؤشِّر ميرز برغز تايب Myers Briggs Type وكثيرًا ما يُشار إليه بـ MBTS، وهذه أداة شديدة الفعالية لمساعدة أعضاء الفريق على فهم بعضهم سلوكيّات بعضهم الآخر، وتجنُّب الادعاءات الخاطئة الخطيرة. ولقد اختُبِرَتْ واستُخْدِمَتْ من قِبَل ملايين الأشخاص، وليس هناك أي نقص في المادة التي تتعلّق بتطبيقها على الفِرَق. ولقد وجدتُ أنه حتى الفِرَق التنفيذية الأكثر شكًّا، تجد فوائد هامّة ودائمة في استخدام هذه الأداة.

- الحكمة من الفِرَق. لقد كتب جون كاتزينباخ ودوغلاس سميث Jon Katzenbach and Doglas Smith واحدًا من أكثر المداخيل إلزامًا والخالية من السفاسف في بناء الفِرَق، التي رأيتها في حياتي. الحكمة من الفِرَق (والمجلّد المرافق لها، الفِرَق على القمّة) يلخِّصان المتطلّبات الأساسية لعمل فريق حقيقي وفِرَق عالية الأداء.

- المغريات الخمس للمدير التنفيذي العام. كتبتُ هذا الكتاب لمساعدة أعضاء فريق القيادة في التعرُّف الذاتي على مغرياتهم، وليبحثوا كيف يمكنهم المشروع في النظر إليها في نطاق الفريق. إنه يوفِّر تبصُّرًا استثنائيًا في مواطن القوة ومواطن الضعف عند

الزملاء، وبخاصّة لأنهم ينتمون إلى قيادة ضمن محيط المؤسسة.

- التاريخ الشخصي. بالرغم من أنه سوف يبدو ممارسة شديدة الحساسية، فقد وجدتُ أنه مساعدٌ إلى حدٍّ كبير لأعضاء فريق قيادة، كي يمضوا وقتًا في الحديث عن خلفياتهم. إن الأشخاص الذين يفهمون الفلسفات الشخصية، والتاريخ الأُسري، والخبرات التربوية، والهوايات واهتمامات بعضهم ببعض، هم أكثر قابلية للعمل معًا، من هؤلاء الذين لا يعرفون. وإذا ما أعطيت الجزء الأكبر من حيواتنا التي نقضيها في العمل للتعرُّف على نظرائنا على مستوى هادف، يمكننا أن نقطع شوطًا طويلاً نحو جعل العمل منتجًا.

والآن، فإن تحقيق التماسك، لا يحدث في أثناء اجتماع خارج الموقع، أو على جدول أعمال ثابت. والواقع أن الجزء الرئيسي في بناء الثقة يتعلّق بالتعايش خلال الأوقات الصعبة، مثل الزواج أو أية علاقة ذات معنى، وإن الطريقة الوحيدة لبناء القوة هي المشاركة في الخبرات التي تتطلّب من كل واحدٍ أن يستجمع قواه ويتغلّب على العقبات. إن الفِرَق الأكثر تماسكًا التي أعرفها، قد واجهت موضوعات صعبة، بل وصلت إلى مستوى شديد الخطورة، جعلها على وشك التفكّك. ولكن بالثبات والاستمرار فقد طوّروا مستوى من الثقة يصعب كسره. إن المفتاح للقائد هو

أن يذكّر أعضاء الفريق لماذا تستحقُّ الأوقات الصعبة أن تُحْتَمَل، وماذا ستكون المكافآت.

وحالما يحقِّق الفريق مستوى من التماسك، فإن إمكانيته في الحفاظ عليها يعتمد على رغبته في الانكباب على الموضوعات المركزية، والتزامه في إجراء لقاءات منظَّمة ومتكرِّرة بين الأشخاص. وفي الوقت ذاته، فإن برامج الرحلات وأعباء العمل الملحة تجعل من الصعب أكثر فأكثر الالتقاء مع بعضهم البعض بانتظام. وبرغم ذلك، فإنه أمر شديد الحساسية أن لا يستسلم الفريق التنفيذي لإغراء تأجيل الاجتماعات، لأن عدم احترام برنامج الاجتماعات شيء كثير الشيوع في معظم المؤسسات. إنه العلامة الأولى على أن فريق القيادة على وشك الوقوع في مشكلات.

وعن فعالية فريق محدَّد، فإن خبرتي تدلُّ على أن تماسك مجموعة ما، له تأثير أكبر بكثير على سموِّ مستواها الجماعي في الخبرة أو المعرفة. لقد عملت مع فِرَق قيادة مملوءة بالشخصيات البارزة في الصناعة والمديرين التنفيذيين الضليعين، الذين لم يكونوا قادرين على التنافس مع فِرَقٍ أقل خبرة، وغير معروفة نسبيًّا، ولكنها كانت قادرة على خلق أجواء من الثقة والعاطفة. وببساطة متناهية، إن التماسك على المستوى التنفيذي هو المؤشِّر الأعظم الوحيد للنجاح المستقبلي الذي بإمكان كل مؤسسة تحقيقه.

كيف تقيِّم فريقك بالنسبة إلى التماسك؟

اسأل نفسك هذا السؤال:

- هل الاجتماعات إلزامية؟ هل تُبحث الموضوعات الهامة في أثناء الاجتماعات؟

لدى كل شركة موضوعات هامة وصعبة تصارعها، وإن قلَّة الاهتمام خلال الاجتماعات هو دلالة جيِّدة على أن الفريق يمكن أن يتجنَّب الموضوعات لأنهم غير مرتاحين مع بعضهم البعض. تذكَّر، ليس هناك عذر لأن تكون الاجتماعات مملَّة دائمًا.

- هل ينهمك أعضاء الفريق في نقاش علني؟ هل يوجِّه بعضهم بعضاً بصدق؟

يجب أن يكون كل فريق تنفيذي منهمكًا وعاطفيًا فيما يعمل، بغض النظر عن عمله. حتى الفِرَق التي يتناغم أعضاؤها وينسجمون بشكل جيد تعاني من صراع منتظم ونقاش حاد في أثناء الاجتماعات.

إذا لم يكن الحال كذلك، فمن المحتمل أن يكون هناك نقص في الثقة، وعدم رغبة في مواجهة كلٍّ واحدٍ الآخر. حتى أحسن الفِرَق تمرُّ بلحظات من هذا القبيل، عندما يحتاج الأعضاء إلى أن يعتبر الواحد الآخر مسؤولاً عن اتجاهاتهم وأعمالهم. إن التراجع عن ذلك خلال هذه الأوقات هو علامة أكيدة على مشكلات مستقبلية للفريق.

- هل يعتذر أعضاء الفريق إذا خرجوا عن الخط؟ هل يخرجون أحيانًا عن المسار؟

عندما يواجه الناس الواحد منهم الآخر، يحدث الانزعاج حتماً.

يصبح الناس انفعاليين أحياناً، ويقولون أشياء لا يعنونها أحياناً أُخرى. عندما يحدث هذا، فإنه دليل على أنهم في وضع مريح عندما يعتذر الواحد منهم للآخر. وبقدر ما تبدو متساهلة، فإن الفِرَق التي يمكن أن تسامح بصدق وتطلب الصفح تطوّر مستويات قوية من الثقة.

- هل يفهم أعضاء الفريق الواحد منهم الآخر؟

إن أعضاء الفِرَق المتماسكة يعرفون بعضهم بعضاً في القوة ونقاط الضعف، ولا يترددون في الإشارة إليها. كما أنهم أيضًا يعرفون خلفيات كل واحد منهم، الأمر الذي يساعدهم على فهم أسباب تفكير الأعضاء وتصرُّفهم بالطريقة التي يقومون بها.

- هل يتجنّب الأعضاء، بعضهم، نشر الإشاعات عن بعضهم الآخر؟

الحديث عن زميل ليس حاضرًا ليس إشاعة. إن الإشاعة تتطلّب التصميم على إيذاء شخصٍ ما، وتترافق دائمًا تقريبًا بعدم الرغبة في مواجهة الشخص مباشرة بالمعلومات التي يتم بحثها. ومما يثير السخرية أن أعضاء الفِرَق المتماسكة ليسوا مهتمّين كثيرًا بإمكانية زملائهم التحدُّث عنهم في أثناء غيابهم لأنهم يعلمون أن ذلك لصالح الفريق. إنهم يثقون ببعضهم البعض ويعرفون أنه لا يمكن التسامح مع الإشاعة المقصودة.

إذا أجبت بـ (لا) على أيٍّ من هذه الأسئلة، فإنك من الممكن أن تكون قد تبيَّنت فرصة لجعل فريقك أكثر تماسكًا. إن أفضل طريقة لبدء هذه العملية أن تناقش الأسئلة المقدَّمة هنا مع أعضاء فريقك، وتسألهم عن إجاباتهم. إن جعل الأعضاء يتفقون على أيٍّ من هذه

الموضوعات هو الأكثر تحديًا لفريقهم، هو الخطوة الأولى نحو مواجهته.

النظام الثاني

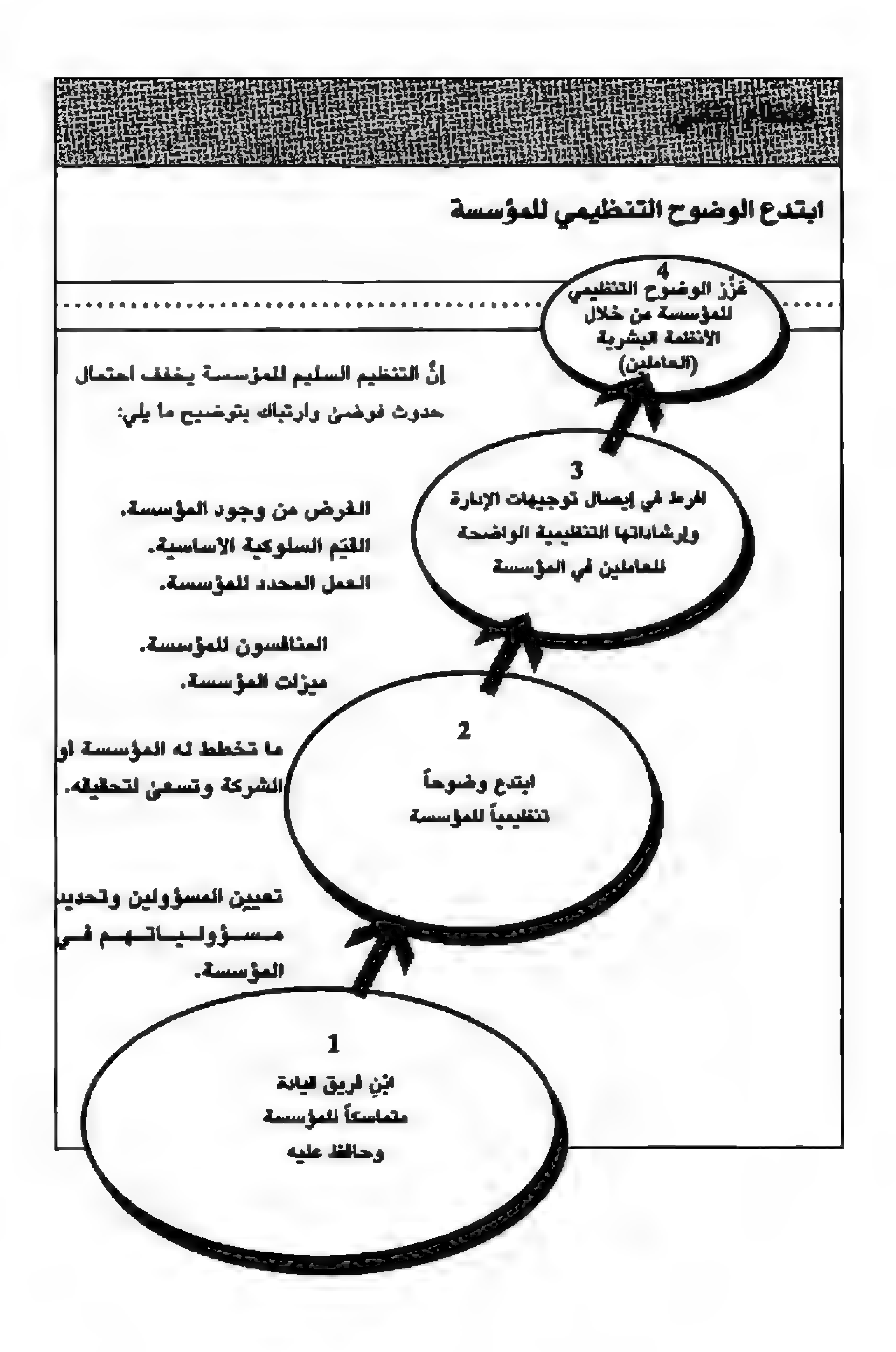
ابتكر وضوحًا تنظيميًا

يُقرُّ معظم المديرين التنفيذيين بأنهم يعون أهمية خلق الوضوح في مؤسساتهم، ولكن ما يدعو للتعجب، أنهم غالبًا ما يخفقون في تحقيقها. ربما يعود ذلك لكونها مألوفة لديهم بشكل خادع.

ومع ذلك، فإن مستشاري الإدارة وخبراء الاستراتيجية قد تحدَّثوا سنين عن بيانات المهمة، والأهداف، والغايات والقيم، وهم ينتجون صناعة كمًّا هائلاً من صانعي الملصقات الذين يزيِّنون الأروقة المشتركة ببيانات فارغة عن العملاء، والنوعية، وعمل الفريق.

ولكن الوضوح التنظيمي ليس مجرَّد اختيار الكلمات الصحيحة لوصف رسالة الشركة واستراتيجيتها أو قيمها؛ إنها تتعلَّق بالاتفاق على المفاهيم الأساسية التي تحرِّكها.

وهذا على قدْرٍ كبير من الأهمية، لأنه يزوِّد الموظفين، على جميع المستويات في المؤسسة، بلغة مشتركة ومجموعة من الافتراضات حول ما هو هام وما هو غير هام. وأكثر أهميَّة من ذلك أنها تسمح لهم أن يتخذوا قرارات ويحلُّوا مشكلات دون مراقبة دائمة وتوجيه من المديرين. وبشكل جوهري فإن الوضوح التنظيمي يسمح للشركة أن تغوص بفعالية أكثر وتمنح السلطة لموظفيها بإحساس صادق نابع من الثقة.



ابتدع الوضوح التنظيمي للمؤسسة
4
عزّز الوضوح التنظيمي
للمؤسسة من خلال
الأنظمة البشرية
(العاملين)
إنَّ التنظيم السليم للمؤسسة يخفف احتمال
حدوث فوضى وارتباك بتوضيح ما يلي:
3
الرغبة في إيصال توجيهات الإدارة
وإرشاداتها التنظيمية الواضحة
للعاملين في المؤسسة
الغرض من وجود المؤسسة.
القيَم السلوكية الأساسية.
العمل المحدد للمؤسسة.
المنافسون للمؤسسة.
ميزات المؤسسة.
2
ابتدع وضوحاً
تنظيمياً للمؤسسة
ما تخطط له المؤسسة أو
الشركة وتسعى لتحقيقه.
تعيين المسؤولين وتحديد
مسؤولياتهم في
المؤسسة.
1
ابنِ فريق قيادة
متماسكاً للمؤسسة
وحافظ عليه

كيف يبدو الوضوح التنظيمي؟

إن المؤسسة التي حقَّقت الوضوح التنظيمي، لديها إحساس بالوحدة بالنسبة إلى كل شيء تعمله. إنها تنظِّم مواردها، وخاصة البشرية منها حول مفاهيم عامة، وقيم، وتعاريف، وأهداف، واستراتيجيات. وبذلك تحقِّق التعاون الذي يجب أن تحقِّقه جميع الشركات الكبيرة.

والنتيجة إحساس لا يمكن إنكاره من التركيز والكفاءة، وهي مفاهيم يمكن أن يتقبَّلها حتى القائد المزوَّد بأكبر كميَّة من التكيُّف. عندما يشترك الموظفون على جميع المستويات في فهم عام بالنسبة لتوجُّه الشركة، ومعرفة ما شكل النجاح، ومن هم منافسوهم، وما الذي يجب تحقيقه ليستحقُّوا النصر، عندئذ سيكون هناك مستوى أقل من الوقت والطاقة المهدورين وشعور قوي بالتماسك والالتصاق.

يبدو أن لدى الموظفين في هذه المؤسسات مستوى مذهل من الاستقلالية، إنهم يعرفون ما هي حدودهم، ومتى يحتاجون إلى التوجيه من قبل الإدارة قبل الشروع بالعمل. إن قدرتهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم تخلق جوًّا من تحمُّل المسؤولية والالتصاق والإلحاحيّة.

إذا كان الأمر بهذه القوَّة، إذًا لماذا لا يخلق جميع المديرين التنفيذيين الوضوح في مؤسساتهم؟ لأن الكثيرين منهم يغالون في

التأكيد على قيمة المرونة. وبما أنهم يريدون أن تكون مؤسساتهم «ذكيّة» فإنهم يتردَّدون في إعطاء توجيهاتهم بوضوح، أو يفعلون ذلك بأسلوب أقل شمولية، وبهذا يعطون أنفسهم الترف الخطير المضلّل لتغيير خططهم في منتصف الطريق.

ومن العجيب أن المؤسسات الذكية حقًّا، تجرؤ على خلق الوضوح في جميع الأوقات، حتى عندما لا تكون متأكّدة تمامًا فيما إذا كانت على صواب. وإذا ما رأت، فيما بعد، أنها بحاجة إلى تغيير المسار، فإنها تقوم بذلك دون تردُّد، أو اعتذار. وهكذا تخلق الوضوح حول الفكرة الجديدة، أو الجواب الجديد.

إن تحقيق الوضوح الحقيقي، سلوكياً، في منظمة يتطلّب فريقًا تنفيذيًّا ليوضح الالتزامات، وقدْراً كافياً من الشجاعة. إن الفِرَق التي عملت معها والتي تعمل هذا، ليست بالضرورة أذكى من منافساتها ولا المسؤولون أكثر خبرة في صناعاتهم. ولكنهم بالتحديد أقل خوفًا من أن يكونوا على خطأ.

وهكذا، فبالرغم من أن بيانات المهمة والرؤيا موجودة في معظم الشركات، فإن القليل من الشركات يحقّق وضوحًا حقيقيًّا. وهذا غير سار، لأن الوضوح يعطي قوة لا يستطيع إعطاءها أي شيء آخر. إنه يضع أساسًا للتواصل، والتوظيف، والتدريب، والترقية، واتخاذ القرار، ويعمل كأساس للمسؤولية في المؤسسة، التي هي من متطلّبات النجاح طويل الأمد.

كيف تشرع المؤسسة في تحقيق الوضوح؟

إن واحدة من أفضل الطرق لتحقيق الوضوح هي أن تجيب بعبارات مؤكّدة، على سلسلة من الأسئلة الأساسية، تتعلّق بالمؤسسة:

- لماذا توجد المؤسسة، وما الأثر الذي تُحْدِثُه في العالم؟
- ما القيم السلوكية التي لا يمكن استبدالها، وهي أساسية؟
- ما العمل الذي نحن فيه؟ ومع مَن تتنافس؟
- كيف تختلف طريقتنا عن طريقة منافسنا؟
- ما أهدافنا لهذا الشهر، لهذا الربع، لهذه للسنة، السنة القادمة، لخمس سنوات من الآن؟
- من هو المسؤول عن «ماذا» لتحقيق أهدافنا لهذا الشهر، لهذا الربع، لهذه السنة، للسنة القادمة، لخمس سنوات من الآن؟

يمكن أن تبدو بعض هذه الأسئلة معدّة لفئة قليلة وبعضها تكتيكي، لكنها جميعها هامّة. والمبدأ الرئيسي أنه في أي فترة محدّدة من الزمن، فإن المؤسسة المعافاة يمكنها أن تعطي جوابًا واضحًا لكل سؤال. وإذا تعذّرت هذه الإجابات فإن الفوضى والتردّد يبدءان بغزو المؤسسة.

وهناك مبدأ رئيسي واحد لتحقيق الوضوح التنظيمي، هو التركيز

على جوهر كل سؤال، وعدم الغوص عميقًا مدفوعًا بإغراء صوغ الإجابات. وغالبًا ما تسقط الفِرَق التنفيذية في «أساليب التسويق» في أثناء بحثها الوضوح. وتبدأ التفكير في خلق رسائل تسويق خارجية وشعارات بدلاً من الحصول على اتفاق حول المفاهيم الأساسية ذاتها. بالإضافة إلى هذا الاضطراب العام، فإن كل واحدٍ من الأسئلة يحمل تحدياته الخاصّة الفريدة، التي سوف تدرس بالتفصيل في هذا الفصل.

لماذا توجد المؤسسة، وما الأثر الذي تحدثه في العالم؟

إن التحدّي الكامن في هذا السؤال هو إقناع الفريق التنفيذي المتشكّك أن جوابه له صلة بالمؤسسة والأنشطة اليومية لموظفيها. مع أنه يمكن في البداية أن يبدو السؤال معدّاً لفئة قليلة، إلاّ أنه، تقريبًا، يضع الأساس لكل قرار تتخذه المؤسسة.

تدّعي شركة استشارية ناجحة للإنترنت، عملت فيها، أنها موجودة لمساعدة الناس على تحقيق أفكارهم. وتؤمن بأنها تحدثُ أثرًا في العالم ببعث الحياة في الشركات المبتدئة، وإعطاء الناس فرصًا للعمل، واختراع وسائل جديدة للقيام بمشروعاتٍ عمل. وبقدر ما يبدو هذا جميلاً، فإنه يتم فقط لأن الشركة تستخدمه لتوجيه العديد من قراراتها. وعندما اختارت الشركة مشروعين صغيرين، فإنها اختارتهما لأنهما شاركاها حماستها لتحقيق الأحلام. وعندما تُقيِّم مشاريع جديدة، ومتقدِّمين للوظيفة، وأسواقًا جديدة، واستراتيجيات

جديدة، فإنها تسأل نفسها دائمًا فيما إذا كان هناك تلاؤم مع سببها الأساسي للوجود. ويعزو الفريق التنفيذي كثيرًا من نجاحه إلى الوضوح الذي حقّقه حول سبب وجود الشركة وقدرتها على التقيُّد به مع مرور الزمن.

ويأتي التفسير الواضح لهذا المبدأ العام من عمل جيري بوراس Jerry Porras وجيم كولنز Jim Collins في كتابهما «بُني ليبقى» Built to Last. فهما يصفان المفهوم بالتفصيل ويقدّمان أمثلة من الشركات التي كانت قادرة على تحديد سبب وجودها الرئيس، بالإضافة إلى قيمها المركزية، وهذا ما سيكون محور السؤال التالي:

ما القيم السلوكية التي لا يمكن استبدالها، وهي أساسية؟

إن مفتاح الإجابة عن هذا السؤال يكْمُن في تجنُّب الميل إلى تبنّي كل قيمة إيجابية موجودة. إن الكثير من الشركات التي عملتُ معها تريد أن تدّعي أنها ملتزمة بصورة متساوية بالنوعية، والتجديد، وعمل الفريق، والأخلاقيات، والأمانة، ورضا المستهلك، وتطوير الموظفين، والنتائج المالية ومشاركة الجمهور. ومع أن هذه الميزات مرغوبة بالتأكيد ويمكن أن توجد في شركة واحدة في وقتٍ ما، إلاّ أن البحث عن قِيَمٍ أساسية يتطلّب مستوّى هامًا من التركيز والاستبطان والرغبة في التسليم بأن كل الأشياء الجيّدة ليست بالضرورة أساسية للمؤسسة.

وفي الحقيقة، فإن أكثر المؤسسات ازدهارًا، تحدِّد مجموعة صغيرة من القيم التي تعتبر أساسية بشكل خاص لثقافتها، وتتمسَّك بهذه القِيَم دون استثناء. وذلك ليس لأنها ترفض جميع القيم الأخرى، ولكن لأنها تعرف ما هي الميِّزات التي تكمن في القيم التي اختارتها. إن هذه المعرفة تجعل اتخاذ القرار أسهل، وتعطي الموظفين والعملاء وحملة الأسهم صورة دقيقة عمَّا تمثِّله الشركة.

في كتاب «بُني ليبقى» Built to Last يقدِّم بوراس وكولنز العديد من الأمثلة عن كيفية تمييز الشركات القِيَم المركزية واستخدامها في توجيه القرارات التي تتخذها. إنهم يصرُّون على نقطة أعتقد أنها تستحق الإعادة هنا: إن القيم الأساسية لا تُختار من فراغ مستندة إلى رغبات المديرين التنفيذيين؛ إنها تكتشف من داخل ما هو موجود في المؤسسة.

إن إحدى الطرق التي أساعد بها الفِرَق التنفيذية على التعرُّف على قيمها الأساسية هي بالطلب منهم أن يفكِّروا في موظفين أو ثلاثة، يعتقدون أنهم أفضل من يُجسِّد ما هو جيِّد في الشركة. ويكون هؤلاء من الأشخاص الذين يرغبون بكل سرور زيارتهم مرَّات ومرَّات بغض النظر عن مسؤولياتهم أو مستوى خبرتهم. ثم أطلب منهم أن يكتبوا صفة أو صفتين في وصف الموظفين الذين اختاروهم. وعادة ما تبدو على السطح قائمة قصيرة من التعابير العامة أو المتقاربة.

ولأُساعدهم في توحيد تفكيرهم، أطلب إليهم بعد ذلك تحديد

واحد أو اثنين من الموظفين الذين تركوا الشركة، أو الذين يجب أن يتركوها، بسبب سلوكهم أو أدائهم. إن الإتيان بهذه الأسماء لا يبدو أنه يستغرق وقتًا طويلاً. ومرة ثانية، أطلب إليهم أن يكتبوا صفة أو صفتين لوصف الأشخاص الذين اختاروهم. تقريبًا، وعلى وجه التأكيد تظهر نفس الصفات على معظم قوائم أعضاء الفريق. وهذه غالبًا تجسِّد التناقض في القِيَم الأساسية للشركة.

ومدخل آخر لتعيين القِيَم يتضمَّن التركيز على القيم السلوكية العامَّة للأشخاص الذين أقاموا المؤسسة. ويمكن أن يكون هذا مفيدًا في الشركات الحديثة نسبيًّا بشكل خاص حيث توجد فرصة صغيرة للتأمُّل في الموظفين السابقين والحاليين.

والآن، فإن الطريقة الخاطئة لتحديد قِيَم مؤسسة هي إجراء مسح عام لعدد الموظفين. وقد تبدو هذه طريقة مفيدة لاختبار فَرَضية، ولكنها ليست بديلاً عن الاستبطان ومناقشة الفريق التنفيذي. وأكثر أهمية من ذلك، فإنها يمكن أن تقود إلى تبني مجموعة قِيَمٍ لا يرغب المديرون التنفيذيون بدعمها.

هذه هي مجرَّد بضع طرق ليقوم الفريق التنفيذي بالبدء في التعرُّف على قيمه. ومهما كان الأسلوب المستخدم، فمن المهم أن نتذكَّر أن العملية يجب أن لا تُدفع بسرعة، وأن الأسئلة الأوليّة يجب أن تختبر، ويجري التأكد من صحتها قبل أن تُنقَلَ إلى المؤسسة بكاملها.

ما العمل الذي نقوم به، ومع من نتنافس؟

أعتقد أن شركة لا يمكن أن تسمَّى كبيرة إذا لم يكن كل موظف وبالتأكيد كل تنفيذي يستطيع فعلاً أن يبيِّن التعريف الأساسي لما تقوم به الشركة. وبقدر ما يبدو هذا بسيطًا فإنه من الشائع أن تصادف موظفين في معظم الشركات غير متأكِّدين كيف يصفون أو يحدِّدون المهمة الرئيسة لمؤسستهم.

وبالمناسبة، فإن كلمة مهمَّة غالبًا ما تخلق إرباكًا. بعض الناس يعتبر المهمة بياناً سامياً من القيم، وآخرون يعرفونها على أنها هدف مؤسساتي، كما أن آخرين يعتبرونها تعريف عمل. وأنصح أي شركة تشترك في هذا الإرباك، أن تتوقَّف نهائيًا عن استخدام هذا التعبير، وتستخدم بدلاً منه تعبيرًا مختلفًا.

ومهما يكن التعبير الذي تختاره الشركة، فإنها بحاجة إلى أن تكون قادرة على أن تبيِّن بدقَّة ماذا تعمل، ومن تَخدم، ومع مَن تتنافس. لماذا؟ لأنه يجب أن يشعر الموظفون كأنهم مسؤولو البيع أو سفراء الشركة، وأنه لا يمكنهم عمل ذلك بلا فهم أساسي لعمل المؤسسة. والأكثر أهمية أنه، بعيداً عن هذا الفهم، لا يمكن للموظفين ربط أدوارهم الفردية بالتوجُّه العام لمؤسستهم الأكبر.

كيف تختلف طريقتنا عن طريقة منافسنا؟

جوهريًا، هذا سؤال استراتيجي. إن معظم الشركات التي التقيتها لديها طرائق مختلفة في تحديد استراتيجيتها والوصول إليها. ولسوء

الحظ، بالرغم من حقيقة، أن الاستراتيجية هي عنوان مألوف في مدارس الأعمال ووسائل الإعلام الخاصة بالأعمال، فليس هناك تعريف واضح وبسيط لما تعني.

أعتقد أن استراتيجية مؤسسة ما، تتضمَّن لا شيء وكل شيء. وأعني بذلك أن مفهومًا وحيدًا لا يمكن أن يلخِّص استراتيجية شركة، ومع ذلك فإن كل قرار تتخذه الشركة هو وظيفة لاستراتيجيتها ويساهم فيها.

خذ ساوث ويست أير لاينز Southwest Airlines على سبيل المثال. إذا كنت ستسأل معظم الأشخاص ماذا كانت استراتيجية SWA فإنهم سيدعون واحدة مما يلي: أجور سفر منخفضة، الإقلاع والوصول في الوقت المحدَّد، خدمة عظيمة، خطوط إقليمية. امنحهم بضع دقائق أكثر، وسوف يضيفون أكثر إلى القائمة: لا زخارف، لا درجة أولى، لا مقاعد محجوزة، مضيفون مرحون يرتدون سراويل قصيرة، أو أي واحدة من هذه الميزات العديدة، وبالمناسبة كلها صحيحة، وتشكِّل استراتيجية ساوث ويست؟ كلها تقوم بذلك.

بالتأكيد، فإن الميزات الأولى القليلة يمكن أن تعتبر المرتكزات الاستراتيجية للشركة، ولكن كل قرار تتخذه الشركة، حتى ولو كان السماح لموظفيها ارتداء السراويل القصيرة، مرتبط بالاستراتيجية. وأكثر من ذلك، فإن مجموع هذه القرارات هو الذي يميِّز ساوث ويست عن الخطوط الجوية الأخرى.

إن أجور السفر المنخفضة وحدها لا تميّزهم، ولا الأداء الدقيق منفرداً يُنْجحهم. ولكن بجمع هذه الميّزات بعضها مع بعض، يصبح واضحًا جدًّا أن ساوث ويست قد اختارت استراتيجية تجعلها مختلفة عن منافسيها. يجب أن تكون كل مؤسسة قادرة على أن تكون بمثل هذا الوضوح.

والمبدأ الأساسي، هو التروّي في النظر إلى جميع القرارات التي اتخذتها الشركة، حتى الواضحة منها. وحينئذٍ تبيّن العوامل المجتمعة التي أسهمت معاً، وجعلت الشركة معدّة للنجاح بشكل متميّز.

ما أهدافنا لهذا الشهر، لهذا الربع، لهذه السنة، للسنة القادمة، ولخمس سنوات من الآن؟

نتيجة للاستخدام المتناقض للتعبير، فإن الأهداف تمدُّ المؤسسات بمشكلة أخرى. وهذا هو سبب أهمية تمييز الأنواع المختلفة من الأهداف، الواحد عن الآخر، واستخدام تعابير تزيل الإرباك.

على أعلى المستويات، يجب أن يكون للمؤسسة هدف رئيس أو اثنان لفترة محدَّدة. ويمكن لهذه الأهداف أن تتضمّن الاستمرارية، الكفاءة، الاحترافية، أو النمو. ومهما يكن ذلك فإن غاية الهدف الرئيس هو حشد الموظفين بغض النظر عن مهنهم المحدَّدة حول اتجاه عام. والطريقة الجيدة للوصول إلى الهدف الرئيس هي إتمام الجملة التالية: «هذه السنة التي فيها مؤسستنا سوف...».

وتحت الهدف الرئيس يجب أن يكون في المؤسسة أهداف أساسية استراتيجية تجسِّرُ المؤسسة، وتدعم موضوعها بالكامل. وعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف الرئيس للمؤسسة هو النمو، عندئذ يمكن أن تتضمَّن أهدافها الاستراتيجية: زيادة العائدات، وإضافة عملاء آخرين، توظيف عاملين جدد، والتمدُّد إلى مواقع جديدة، وزيادة الوعي التسويقي وتحسين البنى التحتية.

وإذا كان الهدف الرئيس هو المحافظة على البقاء، فإن الفئات يمكن أن تكون تحقيق الاستقرار المالي، والاحتفاظ بالموظفين، والمحافظة على العملاء وتحسين العلاقات العامة.

ومثل المظاهر العديدة الأخرى للوضوح، فإن الأساس هنا هو التركيز على المجالات ذات الأهمية الأكبر، وتجنب جعل كل عنوان على نفس المستوى من الأهمية. مثلاً، حتى الشركة التي تنمو، تحتاج إلى الاحتفاظ بموظفيها. وعلى أي حال، فإن اكتساب الموظفين يمكن أن يكون هو البند الأكثر ملاءمة للتركيز عليه، ويستحق اهتمامًا أكثر. وبشكل مماثل، إن شركة في حالة استمرار تهتم بالحصول على عملاء جدد، ولكنها يمكن أن ترغب في وضع بند الاحتفاظ بالعملاء تحت بقعة ضوء أسطع فترة معينة.

ضمن كل واحدٍ من هذه الأهداف، يجب أن تكون المؤسَّسة واضحة. ما عدد العملاء الجدد؟ ومتى؟ ومن أيّ إقليم؟ وعندما تصبح محددة بالنسبة إلى ما هي بحاجة لتحقيقه بدقة، حتى في مواجهة عدم الاستقرار، فإن ذلك إحدى علامات المؤسَّسة المعافاة.

أخيرًا، فإن الأهداف الاستراتيجية يجب أن تتراصف مع مقاييس النجاح المئوية الدائمة. على سبيل المثال، عمليًّا فإن كل مؤسسة يجب أن يكون لديها عملياً وبشكل ثابت أهداف كمية تتصل بعناوين ثابتة كالعائدات، والنفقات والربح وإعادة تنظيم الموظفين، ورضا الموظفين، والإنتاجية. وتصبح هذه الأهداف وسائل لضبط المقادير بمرور الزمن ولتقييم نجاح العمل داخل كل واحدة من الفئات الرئيسة.

كثير من المؤسسات تخطىء في استخدام الأهداف المئوية بدلاً من الأهداف الجذرية والاستراتيجيَّة. إن هذه مشكلة لأن المئويات لا تثير الحماسة بين الموظفين ولا هم يوحدون سلوكهم حول موضوعات عامة أو استراتيجيات.

إليكم باختصار، مستويات الأهداف التي يجب أن تعتنقها المؤسسة المعافاة.

أهداف أساسية	:	على ماذا تركِّز هذه الفترة؟
أهداف استراتيجية رئيسة	:	ما المناطق الأساسية التي تتصل بذلك المرتكز، وما الذي يُراد إنجازه بالضبط؟
مقاييس مئوية	:	ما المقاييس المتطورة التي تسمح للمؤسسة بالاستمرار في تسجيل تقدم؟

وحين توضح المؤسسة هذه المجالات، يصبح بإمكانها دعوة الدوائر المختلفة لبناء أهدافها الخاصة بطريقة متراصفة مع توجه المؤسسة بكاملها. وهذا يتطلب أن يحدد الفريق التنفيذي أهدافه في وقت مبكر نسبيًا ويتجنب إغراءات الحديث المنمق عما يريد من المؤسسة أن تحققه.

من عليه أن يعمل لنا «ماذا» لتحقيق أهدافنا لهذا الشهر، لهذا الربع، لهذه السنة، وللسنة القادمة، لخمس سنوات من الآن؟

إن واحدة من أكبر المشكلات التي تواجه المؤسسات، عندما يصل الأمر إلى تحقيق الوضوح، هي عدم القدرة على ترجمة أهداف الشركة إلى مسؤوليات ملموسة لأعضاء الفريق التنفيذي. وبقدر ما يبدو هذا النشاط أساسيًا، فإن معظم المؤسسات لا تقوم بالعمل الجيِّد الذي تحلّل فيه أهدافها إلى أجزاء، يمكن توزيعها على أعضاء الفريق. وهذا من جهة هو نتيجة لحقيقة أنهم يقومون بافتراض خطير حول أدوار تُسْنَد إلى ألقاب الأشخاص، ولأنهم، من جهة ثانية، ينفرون من المحادثات المحليَّة الصعبة حول من هو حقًّا المسؤول عن «ماذا».

إن كل مدير تنفيذي لديه انطباعات متصورة مقدمًا عن الفرق بين نائب رئيس المبيعات ونائب رئيس التسويق. ومع ذلك فعندما يحين الوقت لتحديد المسؤوليات بالنسبة إلى أهداف محدّدة، فمن

الضروري أن تُلْقى تلك الافتراضات من النافذة، وينظر إلى كل وضع بلغة من سيكون صاحبه الأكثر ملاءمة، ولماذا؟.

في بعض الحالات تكون الأدوار غير واضحة، لأن الفِرَق التنفيذية تبدأ عملية تعيين المسؤوليات الفرديَّة قبل أن تكون الأهداف التنظيمية قد حُدِّدَتْ. والوسيلة لتجنب هذا الوضع هو أن تأخذ الأهداف الاستراتيجية التي وضعت للمؤسسة، ثم تسأل: «ماذا يجب أن يحدث لكي نتمكن من تحقيق كل هدف؟»، وسيكون لكل هدف استراتيجي أهداف فرعية عديدة، ويجب أن تكون عائدية كل واحدٍ منها واضحة.

يمكن أن يتحقَّق تحديد المسؤولية حين يُحلّل كل هدف إلى مكوناته وتحدد العائدية للتنفيذين المناسبين. وعندما يبدو هدف ما، مسؤولية مجموعة من التنفيذيين، فإنه ما زال من الضروري تحديد شخص واحدٍ مسؤول عن ذلك الهدف. وبدون العائدية الواضحة، فإن المسؤولية تصبح صعبة حتى في أحسن الفِرَق.

ويستحق التكرار هنا أن أحد المفاتيح لتحقيق الوضوح في هذا المجال هو الرغبة في الانهماك في صراع بناء حول من هو الأكثر ملاءمة، لدور من الأدوار، واستمرار ذلك الصراع حتى الوصول إلى اتفاق. وهذا ينطبق أيضًا على كل مجالٍ آخر للوضوح. ومن الصعوبة عملياً، أن نتصوَّر هذا بعيداً عن النظام الأول.

كيف يمكنك تقييم مؤسستك بالنسبة إلى الوضوح؟

هذا بسيط للغاية. اطلب من أعضاء فريقك أن يجيب كل واحدٍ

على حدة عن مجموعة الأسئلة المحددة في هذا الفصل. ومن المفيد أن تطلب إليهم أن يكتبوا إجاباتهم، ثم قُمْ بجولة حول الطاولة، واطلب من كل واحدٍ منهم أن يقرأ إجاباته لباقي أعضاء الفريق. وستكون هناك اختلافات جوهرية ظاهرة بشكل مؤلم. تذكَّر أنه أمر طبيعي أن يستخدم الناس لغة مختلفة قليلاً، عندما يجيبون عن أسئلة متعددة. إن ما تبحث عنه هو التوافق المفهومي.

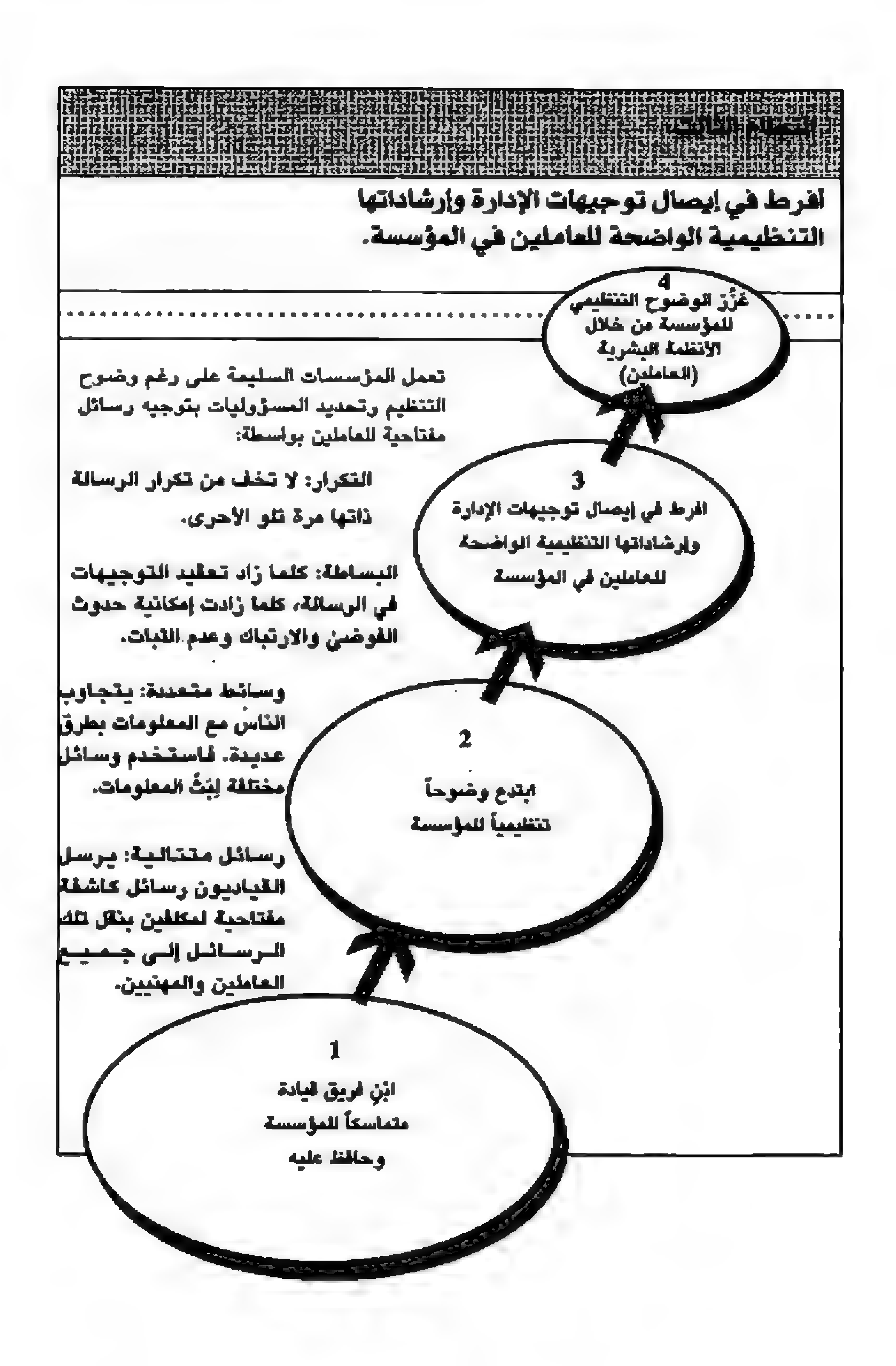
النظام الثالث

أفرط في توصيل الوضوح التنظيمي

حينما يحقّق الفريق الوضوح التنظيمي، يجب عليه أن ينقل ذلك الوضوح إلى الموظفين. هذا هو أبسط الأنظمة الأربعة، ولكن، مما يؤسف له أنه الأقل تحقيقًا. لِمَ كان هذا مؤسفاً؟ لأنه بعد القيام بكل العمل المرتبط بالنظامين الأول والثاني، فإنه من المخجل أن لا تجني فوائد تلك الإنجازات وبخاصة عندما تكون في غاية البساطة.

كيف يبدو الإفراط بالتوصيل؟

في الشركات التي تفرط في التوصيل بشكل فعّال، فإن الموظفين على جميع المستويات، وفي جميع الإدارات، يفهمون إلى ماذا ترمي إليه المؤسسة وكيف يساهمون في نجاحها. إنهم لا يمضون الوقت يتأملون فيما يفكر به المديرون التنفيذيون حقًّا، ولا يبحثون عن رسائل خفيَّة ضمن المعلومات التي يتلقونها. ونتيجة لذلك يكون هناك إحساس قوي بالهدف العام والتوجُّه، وهو الذي يبطل أي ولاء إداري أو إيديولوجي يمكن قد يكون لديهم.



أفرط في إيصال توجيهات الإدارة وإرشاداتها
التنظيمية الواضحة للعاملين في المؤسسة.
4
عَزِّز الوضوح التنظيمي للمؤسسة من خلال الأنظمة البشرية (العاملين)
تعمل المؤسسات السليمة على رغم وضوح التنظيم وتحديد المسؤوليات بتوجيه رسائل مفتاحية للعاملين بواسطة:
التكرار: لا تخف من تكرار الرسالة ذاتها مرة تلو الأخرى.
البساطة: كلما زاد تعقيد التوجيهات في الرسالة، كلما زادت إمكانية حدوث الفوضى والارتباك وعدم الثبات.
وسائط متعددة: يتجاوب الناس مع المعلومات بطرق عديدة. فاستخدم وسائل مختلفة لِبَثّ المعلومات.
رسائل متتالية: يرسل القياديون رسائل كاشفة مفتاحية لمكلفين بنقل تلك الرسائل إلى جميع العاملين والمهنيين.
3
افرط في إيصال توجيهات الإدارة وإرشاداتها التنظيمية الواضحة للعاملين في المؤسسة
2
ابدع وضوحاً تنظيمياً للمؤسسة
1
ابنِ فريق قيادة متماسكاً للمؤسسة وحافظ عليه

إن الموظفين في المؤسسات الناجحة يمكن أن يطلقوا الدعابات، وربما يتذمرون من حجم المعلومات التي يتلقونها وتكرارها. ولكنهم سيكونون سعداء لأنهم غير جاهلين بما يجري.

كيف يُفرط الفريق التنفيذي بالتوصيل؟

الخطوة الأولى أن يتقبل الممارسات الثلاث الأكثر خطورة للتوصيل التنظيمي الفعال: التكرار، والرسائل البسيطة، والوسائل المتعددة. ومن الغريب أن هذه لا علاقة لها بأسلوب التقديم أو القدرة على الكلام.

التكرار. إن للموضوع هنا علاقة بالخوف من التكرار. إن معظم المديرين التنفيذيين الذين عملت معهم لا يحبون تكرار الرسالة نفسها مرات ومرات طوال الوقت. هذا لأنهم أناس أذكياء لا يريدون أن يستخفوا بذكاء مستمعيهم. لذلك فهم يقومون بالافتراض الخطر وهو أن الموظفين يفهمون الرسالة ويتقبلونها بمجرد سماعها.

ومديرون تنفيذيون آخرون يتذمرون من التكرار، لأنهم يملون من الرسالة بعد أن ينقلوها مرة أو مرتين، ويريدون الانتقال إلى حل المشكلة التالية في المؤسسة. إنهم يستمتعون بحل المشكلات ويجدون حافزًا عقليًا ضئيلاً في التوصيل المتسم بالتكرار.

ولسوء الحظ فإن التوصيل الفعال يتطلب التكرار لكي يترسّخ في المؤسسة. ويقول بعض الخبراء إنه بعد سماع الرسالة ست مرات يبدأ المرء في الاقتناع بها وتمثُّلها، حتى ولو كان العدد ثلاث، تصوّر عدد

المرات التي يحتاج إليها المدير التنفيذي لنقل الرسالة قبل أن يكون كل موظف في المؤسسة قد سمعها ثلاث مرات.

إن هذه المشكلة عامة إلى حد بعيد في المؤسسات التي عملت فيها بلا استثناء تقريبًا، وكما أسلفت، إن المديرين التنفيذيين يتذمرون من أن عليهم أن يكرروا نفس الرسالة «المملة». وبعد ذلك يتذمرون لأن الموظفين لا يسمعون الرسائل التي ينقلونها لهم ولا يقومون بتنفيذها.

أذكِّرهم أن مفتاح التوصيل الناجح، هو التعود على قول الشيء نفسه مرات ومرات إلى مستمعين مختلفين، وبطرق مختلفة قليلاً. ليست القضية أن يملوا ويضجروا من هذه الرسائل، وإنما أن يفهم الموظفون هذه الرسائل ويقبلوها.

الرسائل البسيطة

ومفتاح آخر للتوصيل الفعَّال هو القدرة على تجنُّب الرسائل الرئيسة شديدة التعقيد. إن سنوات من الدراسة والتدريب تجعل معظم القادة يشعرون بأنهم مجبرون على استخدام كل قدراتهم العقلية عند الحديث أو الكتابة. ومع أن هذا مفهوم بالتأكيد، فإنه يؤدي إلى إرباك الموظفين.

ولا يعني هذا أن الموظفين هم أُناس بسطاء، بل بالأحرى لأنهم يُغْرَقون بالتعليمات كل يوم. إن ما يحتاجونه من المديرين هو رسائل

واضحة وغير معقدة حول توجُّه المؤسسة، وكيف يساهمون في وصولها إلى هدفها.

كيف يشرع المدير في إعطاء التفاصيل وإيجاد البيئة لتلك الرسائل؟ ذلك يقودنا إلى التحدي الأخير للتوصيل: وهو استخدام الوسائل المتعددة.

الوسائل المتعددة

غالبًا ما يشعر المديرون التنفيذيون أنهم يرتاحون لاستخدام شكلٍ واحدٍ من التوصيل لنقل رسائلهم إلى سائر أجزاء المؤسسة. بعض القادة يفضلون الاتصال المباشر إما بمجموعات كبيرة أو في مواقع أكثر حميمية. وآخرون يشعرون بالراحة أكثر في كتابة رسائلهم من خلال البريد الإلكتروني أو إرسالها بالإنترنيت. وهناك آخرون يفضلون الاتصال بمساعديهم المباشرين الذين بدورهم ينقلون الرسائل إلى الموظفين داخل المؤسسة.

أي واحدة من هذه الطرائق هي الأحسن؟ جميعها. إن الاعتماد على قناة أو اثنتين للتوصيل داخل المؤسسة سوف يضمن أن بعض الفئات من مجموع الموظفين سوف تفوتهم الرسالة الأساسية. هذا لأن الموظفين أيضًا لديهم حق اختيار الطريقة التي يتلقون بها المعلومات.

قد يفضل المهندسون البريد الإلكتروني، وغالبًا يجد البائعون البريد الصوتي أكثر ملاءمة، وبعض الموظفين يريدون أن يستمعوا

لقادتهم شخصيًا، ومع ذلك ما زال هناك آخرون يسرون لسماع مديرهم يعرض عليهم ما هو جديد من وقت لآخر.

ومع أنني أُومن أن أية مؤسسة تحتاج لأن تضع معايير حول كيفية نشر المعلومات، فإنها يجب أن لا تقوم بذلك على حساب استخدام جميع أنواع وسائل الإعلام لنقل الرسائل الرئيسة. حتى ولو كان بالإمكان إلزام الموظفين بطريقة أو بأخرى باستخدام وتقبل الأشكال ذاتها من التوصيل، فإنه يجب استخدام جميع الطرائق لأن كل واحدة منها تزود المدير التنفيذي بفرصة فريدة للوصول إلى الموظفين وجعل الرسائل واضحة.

مثلاً، إن الاتصال المباشر يعطي فرصًا للتفاعل الهادف والأجواء العاطفية؛ والبريد الإلكتروني يسمح بتلقي معلومات أكثر شمولاً والاحتفاظ بها لمراجعة لاحقة؛ والاتصال المنقول من مدير الموظفين يخلق فرصة للمناقشة في العمق حول كيفية تأثير الرسالة في الأعمال اليومية للأشخاص.

بالرغم من صحة كل واحدة من هذه الوسائل، فإن هناك شكلاً واحدًا من التوصيل، وجدته الأقوى، ولكنه غير مستخدم تمامًا في المؤسسات من مختلف الأحجام، من تلك التي يعمل فيها خمسة وعشرون موظفًا، إلى تلك التي تضم عشرة آلاف موظف، وأسميه، التواصل المتقاطر كالشلال Cascading Communiction.

فعليًا، بعد كل اجتماع للمساعدين التنفيذيين ينعقد في أية

مؤسسة، هناك قرارات أساسية، تتخذ وموضوعات تحل، وتحتاج لأن تنقل. والمديرون التنفيذيون، لسوء الحظ، غالبًا ما يغادرون تلك الاجتماعات بتفسيرات مختلفة لما كان قد تقرّر وماذا ينبغي أن يوصَّل.

ولقد شاهدت مرَّة فريقًا تنفيذيًا يغادر اجتماع المساعدين بعد أن قرروا تجميد التوظيف في الشركة. وبعد انتهاء الاجتماع بخمس عشرة دقيقة، انطلقت رسالة بالبريد الإلكتروني من رئيس المصادر البشرية إلى جميع الموظفين، تخبرهم أن جميع طلبات الوظائف سوف توقف إلى إشعارٍ آخر. بعد ذلك بخمس دقائق كان اثنان من المساعدين التنفيذيين الذين حضروا الاجتماع في مكتب نائب الرئيس لشؤون التوظيف يحتجون بأنهم اعتقدوا أن تجميد التوظيف لا ينطبق على أقسامهم.

والوسيلة، أن تخصِّص خمس دقائق في نهاية اجتماع المساعدين، وتسأل هذا السؤال: «ماذا نريد أن نوصل إلى العاملين لدينا؟». بعد خمس دقائق من النقاش، سوف يصبح واضحًا ما هي الموضوعات التي تحتاج إلى إيضاح، وما الطريقة المناسِبة للتوصيل. إن هذه المناقشة القصيرة لا تجنب الفوضى بين المديرين التنفيذيين أنفسهم فقط، بل إنها أيضًا تعطي الموظفين إحساسًا بأن الأشخاص الذين هم على رأس دوائرهم الخاصة، يعملون معًا، ويصلون إلى اتفاق حول الموضوعات الهامَّة.

حتى عندما يتفق المديرون التفنيذيون على ما كان قد تقرر،

يمكن أن يكون هناك مجال واسع من وجهات النظر حول كيف وكم ننقل للموظفين. بعض هؤلاء المديرين التنفيذيين يجلسون ومعهم مساعدوهم المباشرون، بعد يوم من الاجتماع، ويزودونهم بالمعلومات حول جميع الموضوعات التي يحتاجون إلى إيصالها إلى العاملين معهم. وبعضهم يتركون رسائل إلكترونية لمساعديهم تلقي الضوء على بضع نقاط. وهناك آخرون ينقلون الرسائل فرديًا على أساس العناصر التي تناسب كل مجموعة من العاملين.

إن التناقض في الطريقة يسبب مشكلات يتعذر اجتنابها، لأنه لا بد في آخر الأمر من أن يسمع بعض الموظفين عن القرارات التنفيذية من زملائهم في مؤسسات أخرى، ويتساءلون لماذا لم يتم إبقاؤها داخل الدائرة.

كيف تقيِّم مؤسستك بالنسبة إلى الإفراط في التوصيل الفعّال؟

هذا بسيط للغاية. اسأل الموظفين إذا كانوا يعرفون لماذا توجد المؤسسة، ما هي قيمها الأساسية، ما هو نوع العمل الذي تقوم به؟ من منافسوها؟ ما استراتيجيتها؟ ما الأهداف الرئيسة لهذه السنة؟ ومن هو المسؤول عن عمل «ماذا»؟ على المستوى التنفيذي؟ ثم اسألهم كيف يؤثر عملهم في كل واحدٍ من هذه المجالات؟ إن النظرات المحدقة الخالية من أي معنى علامات جيدة على أن هناك حاجة إلى توصيل أكثر.

النظام الرابع

عزّز الوضوح التنظيمي من خلال الأنظمة البشرية

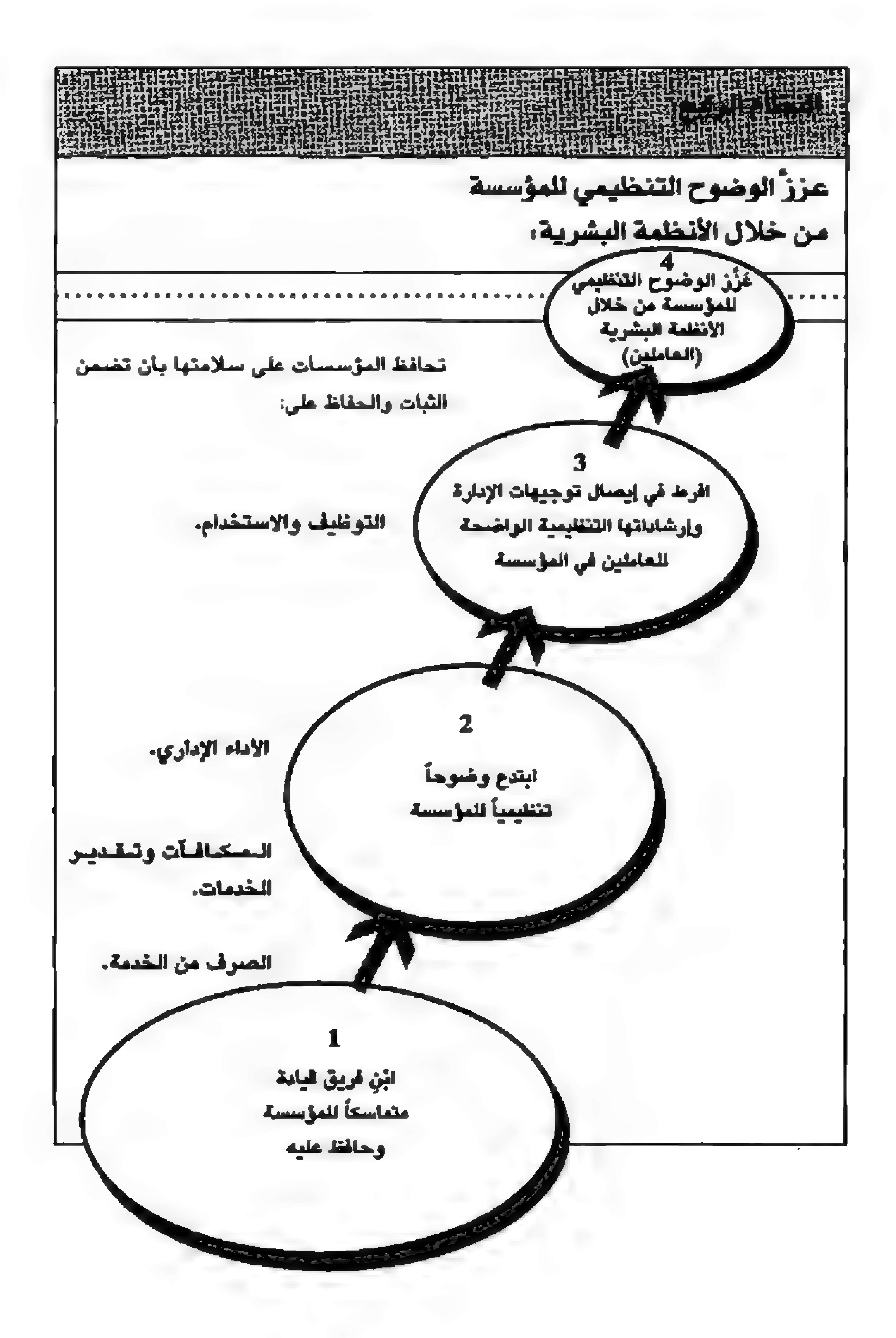
حتى الشركة المكرسة للإفراط بالتوصيل، لا تستطيع أن تحافظ على الوضوح التنظيمي، من خلال التواصل وحده. إنها بحاجة إلى أن تتبنى إحساسًا بذلك الوضوح في نسيج المؤسسة من خلال عمليات وأنظمة تقود السلوك البشري. ويكمن التحدي في عمل هذا بعيداً عن خلق بيروقراطية لا حاجة إليها.

كيف يبدو التعزيز من خلال الأنظمة البشرية؟

إن المؤسسة التي تستخدم الأنظمة البشرية كما ينبغي، تحافظ على هويتها وإحساسها بالتوجه حتى في أثناء أوقات التغيير. إنها تضمن أنه سوف يتم استئجار الموظفين حيث يدارون ويكافؤون ويطردون لأسباب تتناغم مع وضوحها التنظيمي.

هناك أربعة أنظمة بشرية أساسية تؤدي إلى ترسيخ إحساس الوضوح في الشركة.

ملفات التوظيف: أحد الأنظمة هو ملف المقابلات والتوظيف الذي يُبْنَىٰ إلى حد كبير على القيم الأساسية للمؤسسة. إن المؤسسات الناجحة تبحث عن الميزات في المرشحين للمهن التي تلائم قيم الشركة. إنهم يطرحون أسئلة سلوكية على المتقدمين للمقابلات، ويغوصون بحثًا عن دليل على أن لدى المرشح احتمالاً لأن يتلاءم مع المؤسسة.



عززْ الوضوح التنظيمي للمؤسسة
من خلال الأنظمة البشرية:
4
عَزِّز الوضوح التنظيمي للمؤسسة من خلال الأنظمة البشرية (العاملين)
تحافظ المؤسسات على سلامتها بأن تضمن الثبات والحفاظ على:
3
افرط في إيصال توجيهات الإدارة وإرشاداتها التنظيمية الواضحة للعاملين في المؤسسة
التوظيف والاستخدام.
2
ابتدع وضوحاً تنظيمياً للمؤسسة
الأداء الإداري.
المكافآت وتقدير الخدمات.
الصرف من الخدمة.
1
ابْنِ فريق قيادة متماسكاً للمؤسسة وحافظ عليه

بعد أن تتم المقابلات يجتمع أعضاء لجان المقابلات ويستخلص بعضهم المعلومات من بعض، ويعيرون أهمية خاصة لتقويمات الزملاء فيما يتعلق بالتزام المرشح بالقيم الأساسية. إن هذا التشاور الجماعي يساعد المؤسسة على تجنب ارتكاب أخطاء في التوظيف قد تكلف غاليًا، الأمر الذي يتطلب أشهرًا وأحيانًا سنين لتصحيحها.

قارن هذا مع معظم المؤسسات التي يتم فيها التوظيف بأسلوب «هل أحببته؟» يتخذ المُقابلون قراراتهم على أساس ردود فعلهم الداخلية نحو المرشحين، وبمعايير موضوعية قليلة نسبيًّا حول ما إذا كان الموظف ينسجم مع ثقافة المؤسسة. وبدلاً من ذلك فإنهم يعتمدون على بنود مجملة ومهارات تكنولوجية، تشكل بمفردها مؤشرًا هزيلاً للنجاح في المستقبل.

إدارة الأداء: وهناك نظام آخر يساعد على تعزيز وضوح المؤسسة، وهو عملية إدارة أدائها. إن هذا هو البناء الذي يتواصل به المديرون التنفيذيون، ويوجهون عمل رجالهم. إنه يساعد الموظفين في التعرف على فرصهم للتقدم والتطور، وينظم باستمرار عملهم وسلوكياتهم حول توجه المؤسسة ككل وقِيَمها. لسوء الحظ فإن معظم المؤسسات تضع النوع الخاطىء من التأكيد على إدارة الأداء، وتفقد في أثناء العملية المضمون الصحيح لما تعنيه إدارة الأداء: التواصل والتراصف.

هناك شكلان شائعان من إساءة التطبيق يتسببان في حدوث هذا. إن كثيرًا من الشركات تجعل أنظمتها شديدة التعقيد تتطلب من

مديريها وموظفيها إنجاز نماذج وتقويمات عددية معقدة، ولا نهاية لها. وغالبًا فإن أي إحساس بالتواصل الإداري الحقيقي والتدريب يضيع بين التعليمات والمتطلبات.

ومشكلة أُخرى شائعة لها علاقة بالطبيعة العامة لكثير من أنظمة إدارة الأداء. حيث يشتري الكثير جدًا من الشركات أنظمة جاهزة مُصَمَّمة من قِبَلِ شركات استشارية هدفها الوحيد أن تبيع أكثر ما يمكن من الصيغة نفسها إلى أكبر عدد ممكن من الشركات المختلفة. إن ما يدعو للدهشة قليلاً أن المديرين والموظفين، على حد سواء، يرون أن هناك قيمة هزيلة في إضاعة الوقت لإتمامها.

إن أفضل أنظمة إدارة الأداء تتضمن المعلومات الأساسية فقط. وتسمح للمديرين التنفيذيين وموظفيهم بالتركيز على العمل الذي يجب أن يؤدَّى لضمان النجاح.

وهناك تأكيد ضئيل نسبيًّا على الموضوعات القانونية والتقييمات الكمّية، مما يصرف الموظفين غالبًا عن الرسائل الحساسة التي يحاول مديروهم نقلها إليهم. وأكثر من ذلك، فإن هذه الأنظمة قد عُدِّلَتْ لتحرّض المناقشات الهادفة بين المديرين والموظفين، حول الموضوعات وثيقة الصلة التي يتعاملون معها على أُسس يومية.

أخيرًا، إن إدارة الأداء ليست فقط حول التواصل في أثناء دورات إعادة النظر بالموظفين. إنها حول الحوار المستمر، حول كيفية تنظيم الموظفين سلوكهم تُجاه وضوح المؤسسة.

المكافآت والتقدير: إن لهذا النظام علاقة بالطريقة التي تعزز بها المؤسسة السلوك. إن المؤسسات الناجحة تهمل، ما بوسعها، من الذاتية والتقلب من عملية المكافأة، باستخدام معايير متماسكة للأجور والتقدير وترفيع الموظفين.

وتبنى القرارات بالنسبة إلى العلاوات والمكافآت الأخرى على المعايير نفسها المستخدمة في التوظيف وسلوك الإدارة. وهذا يساعد الموظفين على فهم أن أفضل طريقة لزيادة مكافآتهم الشخصية إلى الحد الأعلى، هو في التصرف بطريقة تساهم في نجاح الشركة، كما هو محدد في الوضوح التنظيمي.

بالإضافة إلى المكافآت المالية، فإن تقدير الموظفين مصمَّم لينسجم مع قيم المؤسسة. وهذه لا تقدم حوافز للموظفين لمحاكاة السلوكيات الصحيحة فقط، بل تعمل كوسيلة كبيرة الأهمية لتعزيز القيم ذاتها.

أخيرًا، لا أحد يترقى في المؤسسات الناجحة ما لم يمثل القيم السلوكية للمؤسسة. إن الإدارة تبحث في ترفيع المرشحين، ليس فقط لما يتعلق بمساهمتهم في الحد الأدنى، ولكن أيضًا يؤخذ بالاعتبار تأثيرهم على تعزيز الوضوح في المؤسسة.

الطرد (الفصل): إن المؤسسات الناجحة تستخدم قيمها وموضوعات أخرى مرتبطة بالوضوح التنظيمي، لتوجه قراراتها حول إخراج الموظفين من الشركة. إن هذا لا يقدم فقط وسيلة فعّالة

للتعرف على المشكلات قبل أن تتفاقم وتتأزّم، وإنما يُساعد الشركات على تجنُّب اتخاذ قرارات اعتباطية حول ملاءمة الموظفين للبقاء داخل المؤسسة.

كيف تقيِّم المؤسسة نفسها بالنسبة إلى الأنظمة البشرية؟

إن الإجابة عن الأسئلة التالية هي بداية جيدة.

- هل هناك عملية متسلسلة لمقابلة المرشحين واستخلاص المعلومات من هذه المقابلات بتعاون الفريق؟
- هل هناك أسئلة مقابلات سلوكية متماسكة توجَّه عبر كل دائرة؟
- هل هناك عملية متماسكة لإدارة أداء الموظفين عبر المؤسسة؟
- هل نمضي وقتًا في تقييم سلوك الموظفين إزاء قِيَم المؤسسة وأهدافها؟
- هل يشارك المديرون والموظفون طواعية في النظام؟
- هل هناك عملية متماسكة لتقييم المرشحين للترقية على ضوء قِيَم المؤسسة؟
- هل هناك معايير متماسكة لإخراج الموظفين من المؤسسة؟
- هل تُنْهَىٰ خدمات الموظفين في أي وقت لأنهم لا يتلاءمون بشكل جيِّد مع قِيَم المؤسسة؟

على الرغم من أحسن مؤسسة لن تكون قادرة على الإجابة ب-

(نعم) على كل واحد من هذه الأسئلة، فإن أكثر من بضع إجابات ب-(لا) من المحتمل أن تكون مؤشّرًا على أن هناك حاجة إلى أنظمة أفضل لتعزيز وضوح المؤسسة. يجب على المؤسسات أن تناضل باستمرار لخلق القدر الأدنىٰ من البناء المطلوب بالضبط، لا أكثر ولا أقل.

خاتمة

إن النموذج الذي وضعناه هنا نموذج كلّي، وكل نظام ضروري للنجاح. ولأن كل مؤسسة مختلفة عن الأخرى، فإن كل واحدة سوف تناضل بمظاهر مختلفة من النموذج.

بعض فِرَق القيادة لديها وقت أسهل من الفِرَق الأُخرى لبناء الثقة، ولكن ينقصها النظام والتواصل حتى الإنجاز لوضع العمليات والأنظمة في مكانها، وبعضها تتمتع بتخطيط استراتيجي واتخاذ قرارات، ولكنها تفقد الاهتمام بتوصيل قراراتها المستمر إلى الموظفين. ومهما تكن الحال فمن الواجب على المديرين التنفيذيين أن يتذكّروا شيئين إذا أرادوا استمرار نجاح مؤسساتهم.

أوّلاً: ليس هناك أمر أكثر أهمية من جعل المؤسسة ناجحة، بغض النظر عن الإغراءات الاستراتيجية للغوص في موضوعات أكثر عنفًا وجاذبية، والمديرون التنفيذيون غير العاديين يبقون أنفسهم مركزين على نجاح مؤسساتهم.

ثانيًا: ليس هناك بديل عن النظام. وليس هناك براعة عقلية أو كاريزما شخصية قادرة على التعويض عن القدرة في تمييز بضعة أشياء بسيطة نتمسك بها طوال الوقت.

كلمة شكر

إن محاولة شكر جميع الأشخاص الذين ساهموا في إبراز هذا الكتاب للوجود بشكل ملائم، مهمة تثير الرهبة، ولكن ها أنذا أُحاول.

الكثير من العرفان بالجميل يذهب إلى زوجتي الرائعة، لورا Laura لصبرها وحبّها، وقوتها، التي أعجب بها كثيرًا. ولحبها لأولادنا، لا يمكنني أن أَفِيَها حقّها من الشكر. كما أنني ممتن أيضاً لولَدَيّ التوءمين ماثيو Mathew وكونور Connor لجعل كتابة هذا الكتاب غاية في الصعوبة، لما سبَّباه لي من إرباكات سارة، يمكن أن يرغب فيها أي رجل في أي وقت.

والشكر الخاص لوالديّ العزيزين، وأخي، وأختي لحبّهم الذي لا حدود له، ودعمهم الدائم.

إنني في غاية الامتنان للعاملين معي، آمي Amy، تريسي Tracy، جون John، ميشيل Michele، كارين Karen، جيف Jeff وعنبر Amber لإخلاصهم، وصبرهم ودعمهم. إنهم بالنسبة إليّ أكثر من

زملاء، كما أن التزامهم يدهشني كل يوم، وشكرًا خاصًّا لإيمي لأنها أبقتني دائم الحركة ولثقتها بي.

شكرًا لـ آن Anne ولوريتا Loretta لرعايتهما، ولشارلوت Charlotte التي أصبحت جزءًا خاصًّا من أُسرتنا.

شكرًا لعملائي لثقتهم وصراحتهم وعملهم الجاد.

شكرًا لناشري سوزان Susan ولجميع الأشخاص المحبِّين في جوسي ـ باس/ ويلي Jossey-Bass/Wiley لتحمُّلهم والتزامهم.

والأهم من ذلك، شكرًا لك، يا الله، لكل ما لدي وما أنا عليه، فإني بغيريك، لا شيء.

حول المؤلف

إن باتريك لينسيوني Patrick Lencioni هو رئيس مجموعة الطاولة The Table Group، وهي شركة استشارية للإدارة، متخصِّصة في تطوير الفريق التنظيمي والتنفيذي. وهو مؤلف المغريات الخمس للمدير التنفيذي العام The Five Temptations of a CEO الذي نشر عام 1998. وقد تُرْجِم منذ ذلك الحين إلى ثماني لغات، وبيعَ في أكثر من خمسة عشر بلدًا في العالم. ولينسيوني متحدث محترف أيضاً، وقد خاطب مجموعات في الولايات المتحدة، وما وراء البحار. يعيش مع زوجته لورا وابنيهما ماثيو وكونور في سان فرانسيسكو في باي أيريا Bay Area.

http://www.tablegroup.com